



CCA

Club de la Continuité d'Activité

REX Exercice de crise méthodologique du CCA 2019 Black-Out électrique

I. Introduction

II. Synthèse Klaxoon

III. Principaux constats positifs et difficultés rencontrées

IV. Enseignements majeurs

V. Annexes

Le Club de la Continuité d'Activité (CCA) organise chaque année un exercice de crise. En 2019, le CCA a souhaité organiser un exercice différent, avec une approche reposant davantage sur l'aspect méthodologique.

WHY



Professionaliser sur la crise et la continuité d'activité.



Favoriser les échanges entre professionnels de même métier et le benchmark entre les entreprises.

WHAT



Réaliser un **exercice méthodologique** de **grande ampleur** permettant de faire jouer **+ 100 participants**.



Grâce à des **livrables types** en matière de gestion de crise, **réutilisables** au sein de vos organisations.

HOW



Faire jouer des **acteurs qui ne se connaissent pas** et **qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble**.

Dans un **contexte inter entreprise** (multi activités).



Sur un scénario de type **black-out électrique régional**.



Dans l'**industrie pharmaceutique**.

1. Légal / Pharmaceutique / réglementaire / PV

- Joueurs
- Franceline BIDY-PERRIN
 - Sarah CRENN
 - Sophie DANES
 - Emmanuelle FELIX
 - Laurent GIRARDIN
 - Marie-Cécile LONGIN
 - Wilfrid PROST
 - Patrick PRUDHOMME
 - Anne SAFFARD

Bruno ESTEVE
Baptiste MAULION
Ghislaine ALRIVIE

2. Production

- Joueurs
- Frédérique BRAYDA-CASABONNE
 - Donald CALLAHAN
 - Sisouda DAYRE
 - Catherine DE THE
 - Simon EVAIN
 - Christian HOUDEBINE
 - Nelly JACQUES
 - Pierre LE VU
 - Pascal PIERRE
 - Ravi SANKAR

Frédéric BIVAS
Monique TINAS
Aurélié ANDRE

3. Centre d'appels / relations clients (CRC)

- Joueurs
- Olivier ANNE
 - Inès BASSOU
 - Sylvie DEPRUN
 - David EBEL
 - Delphine SABATIER
 - Bruno SAILLANT
 - Arnaud SRAKA
 - Cyrille VAN DER VOORT
 - Aurore VIGNE

Edouard CONVAIN
Frédéric PROST
Lisa KESSLER

4. Logistique / environnement de travail

- Joueurs
- Jean-Baptiste BARBENCHOU
 - Pierre BELICAR
 - Pierre CARBILLET
 - Marie-Hélène CRETON
 - Marc DEBOUTROIS
 - François DENECHÉAU
 - Jean-Lou GODARD
 - Denis LÉCONTE
 - Frédéric ROGER

Carole DAUTUN
Frédéric CHOLLET
Alain ROY
Nathalie ROCHE

5. Anticipation / PCA

- Joueurs
- Maël CAILLETTE
 - Mikaël CAUSARD
 - Grégory DESCAMPS
 - Claude GATTI
 - Matthieu GREAUME
 - Sandra GUIGNY
 - Bastien MONATE
 - Luc VRIGNAUD

Nathalie REMY-ARCEL
Mathieu GRASSET
Nolwenn MARS

6. RH

- Joueurs
- Julia AITA
 - Nassima BENALLEGUE
 - Christophe CARUSO
 - Caroline CHAPUIS
 - Jacques GERON
 - Alexandra HOELLARD
 - Carine JUPIN
 - Laurent MERCADAL
 - Marc RAPILLY

Valérie PARIS
Stéphanie RUELLE

7. Communication

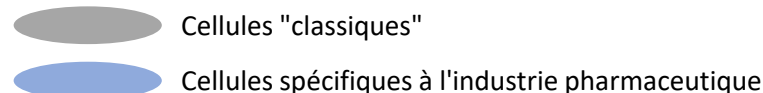
- Joueurs
- Laura BAUDOIN
 - Camille CHEVALIER
 - Christophe CHEVALIER
 - Hubert ENGELMANN
 - Marie LE GOFF
 - Laurence MORET
 - Sandrine PICHAVANT
 - Sébastien TERPENT

Marine VERBEKE
Peter DEL GALLO
Elena GEORGANDELIS

8. IT / Cyber / DPO

- Joueurs
- Olivier BONT
 - Patrice BOURMAND
 - Franck CONTADINI
 - Philippe DA COSTA
 - Pascal DELSART
 - Véronique JORAND
 - Wahiba LAMROUS
 - Frédéric LAPOELE
 - Antoine MARTEL

Christophe GUIGOT
Laurent CHAUVET
Edouard LONGEON
Anthony JOYEUX



Introduction : rappel du scénario

« COMMUNIQUE ENEDIS.

La **sécurité d’approvisionnement en électricité n’est plus assurée**. Nous sommes en incapacité de fournir votre entreprise, située sur le périmètre à proximité de la centrale du Bugey. Nos équipes d’intervention travaillent actuellement sur nos lignes. A l’heure actuelle, nous sommes dans **l’incapacité de vous communiquer un délai de rétablissement.** »



27/11
20H



« Les **phénomènes exceptionnels** présentés le 27.11 au soir perdurent. Une aggravation des vents est à noter. Une tempête s’est levée au cours de la nuit avec des **bourrasques puissantes**, atteignant les **160 km/h** »

28/11
7H30



28/11
13H



« Flash Info - **Une mini tornade** a touché le **Nord-Est** de la région **Auvergne Rhône-Alpes**, détruisant au passage plusieurs installations électriques (pylônes). **Ce phénomène a privé d’électricité une partie de la région. 75 000 foyers et plusieurs entreprises sont touchées.** »

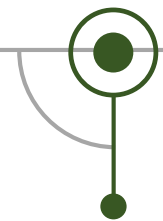
Black-out électrique



28/11
13H15

ENEDIS
L’ELECTRICITE EN RESEAU

28/11
14H



Organisation des cellules de crise déclenchement du PCA.

DEBUT DE L’EXERCICE

Stimulis

- Rappel de lots
- Ransomware

« En début de soirée, sur la région **Auvergne Rhône-Alpes**, temps instable avec des vents violents dépassant les **100 km/h**. Les **températures négatives** ressenties constituent un facteur aggravant. Deux départements, **l’Ain et le Rhône** sont placés en **vigilance orange.** »

I. Introduction

II. Synthèse Klaxoon

III. Principaux constats positifs et difficultés rencontrées

IV. Enseignements majeurs

V. Annexes



Synthèse des éléments obtenus via Klaxoon lors du RETEX à chaud réalisé à la fin de l'exercice

Qu'avez-vous retenu (golden rules) et qu'auriez-vous eu envie de développer ?

(81 réponses)

TOP 5 des golden rules

- TOP 1 → Anticipation
- TOP 2 → Méthode / Livrables
- TOP 3 → Industrie pharmaceutique
- TOP 4 → Avoir une batterie de secours
- TOP 5 → Fondamentaux par temps calme

TOP 3 des éléments à développer

- TOP 1 → Echanges
- TOP 2 → Simulation
- TOP 3 → Checklist et fiches réflexes

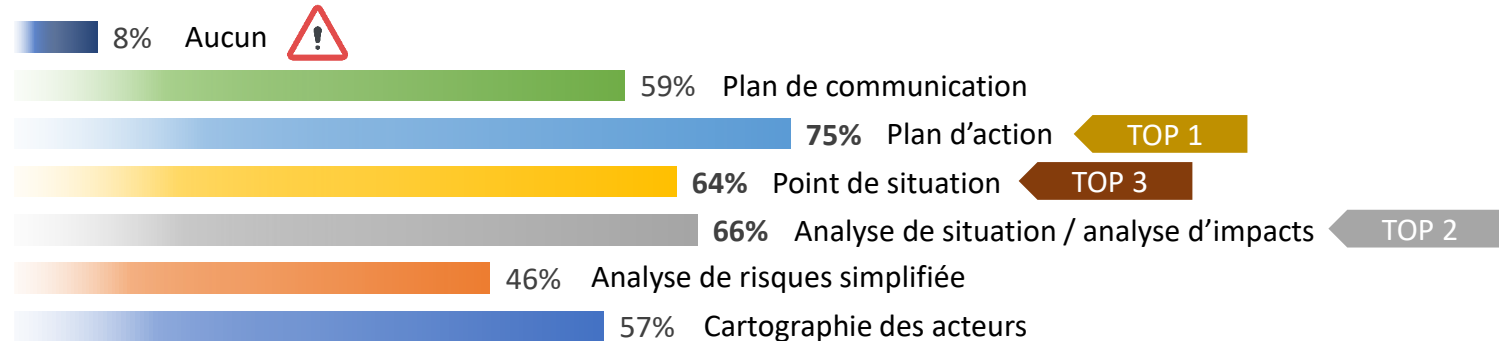
Qu'avez-vous retenu de l'analyse de risques (papillon) et de l'analyse d'impact ?

(51 réponses)

- TOP 1 → Complexe (à chaud)
- TOP 2 → Nécessaire
- TOP 3 → Classique
- TOP 4 → A faire avant la crise
- TOP 5 → Simple et utile, en anticipation

Quels sont les différents livrables présentés au cours de l'exercice que vous utilisez au sein de votre organisation ?

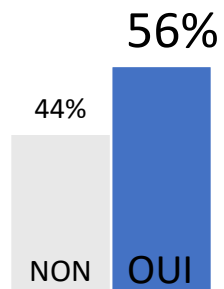
(65 réponses)



i Un top 3 **classique** en gestion de crise, toutefois ne sous-estimez pas l'intérêt de la **cartographie des acteurs** et de **l'analyse de risque simplifiée** qui permettent d'avoir une vision **claire** et **synthétique** de la situation pour assurer le **reporting au top management** et faciliter la prise de décision.

En revanche, il est à noter que 6 personnes sur les 65 ayant répondu à l'enquête n'utilisent **aucun** de ces livrables, pourtant communs.

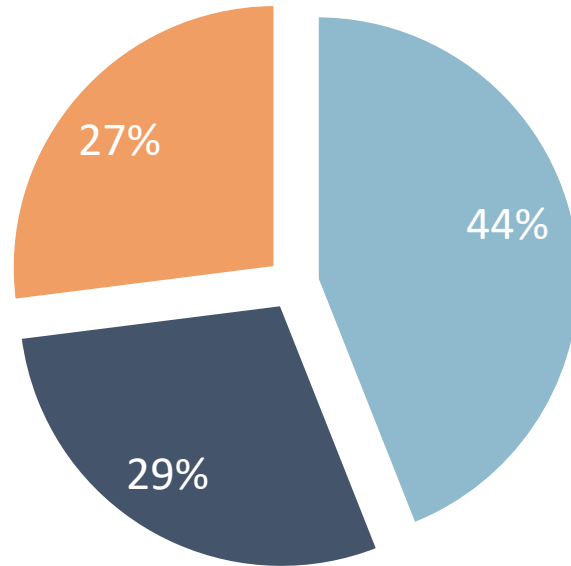
Utilisez vous, au sein de votre organisation, d'autres livrables que ceux cités précédemment ?



Si oui, lesquels ? ...

- TOP 1 Fiches réflexes
- TOP 2 Main courante partagée
- TOP 3 Outil de mobilisation / outil de diffusion
- TOP 4 Carte mentale
- TOP 5 Fiche d'anticipation de l'évolution de la situation

Disposez-vous, au sein de votre organisation, d'une procédure ou d'une fiche réflexe couvrant le scénario "black-out électrique" ?



 Oui

 Non

 Non mais je pense en créer une

Lors de cette enquête, 18 personnes ont répondu vouloir créer une fiche réflexe ou une procédure Black Out électrique. Qu'en est-il 10 mois plus tard ?

Votre ressenti et retour à chaud...

Méthode *Partage*

Plaisir

BRAINSTORMING

Bienveillance

Interactions

I. Introduction

II. Synthèse Klaxoon

III. Principaux constats positifs et difficultés rencontrées


IV. Enseignements majeurs

V. Annexes

Rappel des livrables proposés dans le cadre du toolkit méthodologique

1

Cartographie des acteurs / parties prenantes

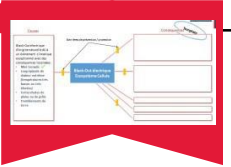


Objectif : comprendre l'écosystème autour de la cellule.

- Identifier l'ensemble des acteurs
- Préciser la nature des liens/interactions avec les acteurs (prestation, autorité ...)
- Déterminer les attendus de la part des différents acteurs identifiés

2

Analyse de risques simplifiée




Objectif : comprendre les causes et conséquences, pour la cellule, liées à la situation de crise.

- Lister les causes possibles de la situation
- Lister les conséquences possibles de la situation
- Pour les différentes causes et conséquences évoquées, décrire l'ensemble des barrières de prévention / protection existantes

3

Analyse de la situation / analyse d'impacts

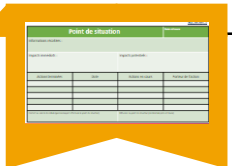


Objectif : prendre conscience de l'ampleur de la situation et comprendre ses impacts.

- Etablir la cartographie des sites touchés, en listant les activités métiers impactées (logistique ...)
- Etablir la cartographie du SI (briques opérationnelles et briques impactées)
- Remplir la fiche SITAC
- Lister les impacts et mesures de réduction

4

Point de situation




Objectif : prendre du recul sur la situation de crise.

- Partager une vision commune de la situation
- Réaliser un résumé de la situation (informations récupérées, répartition des actions, responsables désignés, scénario de rétablissement imaginé ...)
- Lister les actions effectuées et en cours

5

Plan d'action

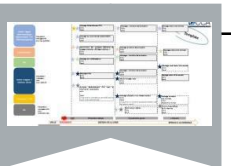


Objectif : planifier les actions à effectuer afin de sortir de la situation de crise.

- Etablir l'ensemble des actions à effectuer
- Prioriser les actions
- Désigner un porteur et une échéance pour chaque action

6


Plan de communication





Objectif : anticiper la communication à effectuer au cours de la situation de crise.

- Définir un message type de communication (ce qui doit et ne doit pas être communiqué)
- Etablir la posture de communication à adopter
- Etablir le triptyque cible/canal/temporalité type (vers qui les messages doivent être communiqués, comment et à quel moment)



	Des documents support, des instructions et des consignes claires
	Un cadencement facilité grâce aux livrables (respect du timing) dans un contexte de crise immersif
	Un sujet original dans un secteur inhabituel avec un exercice complémentaire à celui de l'année dernière pour revoir les fondamentaux
	L'organisation en groupes de réflexion réduits a permis de profiter de la richesse et de la diversité des profils de chacun (brainstorming et restitution chacun son tour)

	Des difficultés à appréhender un secteur d'activité très spécifique (et méconnu) de l'industrie pharmaceutique
	Des livrables génériques (mais ce n'était pas forcément gênant)
	Une « absence » de sentiment de crise par convention d'exercice (exercice plus théorique qu'en 2018)

	Privilégier un site plus central et proposer une collation à l'accueil des participants
	Faire un jeu pour briser la glace en amont de l'exercice pour favoriser le dialogue
	Avoir un scénario plus dramatique (évolutions / dégradations) et laisser place à la créativité des joueurs (solutions)
	Avoir des temps de parole des experts



Un **bon exercice pédagogique et méthodologique**, incluant un **scénario clair** et une **mise en situation réaliste**

Un **dispositif d'animation différent** par rapport aux années précédentes et favorisant la **recherche collective**

Une **méthode** et des **livrables** propices à la **coopération (échanges et co-réflexion)**



Certains livrables étaient **redondants, trop chargés** et **difficiles à renseigner** dans les **délais impartis**

Absence d'interactions avec les autres cellules de crise et **livrables parfois destinés à d'autres cellules de crise**

Un **cadencement très soutenu** (3h30 d'exercice) ne permettant pas la **prise de recul**



Prévoir un **créneau plus long de présentation de la méthodologie** et des **livrables**

Organiser les groupes de réflexion de façon à **éviter le regroupement de personnes issues de la même société**

Prévoir **d'inclure** les **stimulis** dans la **timeline**

IT / CYBER /
DPO



Production



L'organisation des cellules en groupes de réflexion réduits a permis d'**avoir une meilleure implication et participation d'acteurs d'univers différents** et d'**atteindre les objectifs pédagogiques**

Des **livrables clairs** et facilement **réutilisables (en crise et en exercice)**

La qualité de l'animation grâce à l'intervention d'un **expert pharma** en cellule compte tenu de la spécificité de la production dans le secteur

Un **thème différent** et **éloigné** du quotidien **propice à la découverte** de problématiques nouvelles

Un exercice intéressant avec une animation fournissant des **explications claires et synthétiques**



Globalement, certains livrables redondants et difficilement **exploitables** dans leur totalité dans les délais impartis (exercice en temps accéléré)

Une absence d'interactions réelles avec les autres **cellules de crise (gestion en silo** mais cela n'a pas été gênant par convention d'exercice)



Poursuivre l'entraînement annuel au sein du CCA

Pré-remplir les différents livrables avec un contenu type

Prévoir une **fiche de recueil des faits** afin de pouvoir retracer l'évolution de la situation

Anticipation / PCA



Un scénario **intéressant, réaliste et factuel (régional)**

Des **supports** de livrables **prédéfinis et guidant la réflexion**

Un format **dynamique** et une **méthodologie** adaptée au type d'exercice

Des **petits groupes** favorisant l'**écoute** et permettant d'**interagir** tous ensemble grâce au **mélange des pairs**



Le positionnement de la cellule anticipation / PCA n'était pas clair : les actions décidées empiètent parfois sur les autres cellules

Un **manque** de **contextualisation**, d'information sur l'entreprise et sur le **milieu impacté** pour pouvoir vraiment **adapter la réponse**

Le temps était court pour répondre à tous les livrables, certains ont été rempli avec précipitation.

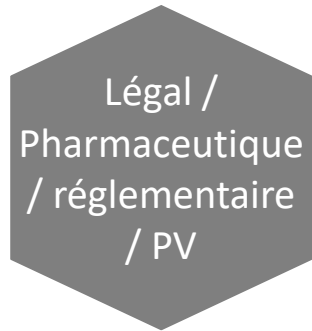





Avoir des mémos de type **REACT** (Recueil des faits, Analyse des Impacts, Traduction en plan d'actions , PPI) et **PAIRE** (Personnes, Activités, Image, Responsabilité, Environnement)

Pouvoir se baser sur l'application d'un PCA écrit et apprendre à choisir et à adapter les mesures en fonction

Réaliser les prochains exercices **sur une journée** et proposer des **pauses** entre les livrables

Favoriser la **simulation** pour un prochain exercice (interaction des différentes cellules entre elles)



	La cartographie des acteurs a été particulièrement appréciée
	Une participation active de tous les acteurs
	La qualité de l'animation grâce à l'intervention d'un expert pharma en cellule compte tenu de la spécificité du légal et réglementaire dans le secteur
	Une vision globale des différentes conséquences du scénario et pas uniquement juridique
	Des livrables génériques , qui auraient pu être personnalisés avec une dimension juridique
	De nombreuses digressions , et des difficultés à border la réflexion sur le contexte légal et réglementaire
	Réaliser des exercices par secteur d'activité
	Préciser les rôles et responsabilités (RACI) au niveau du plan de communication
	Réaliser un relevé de décision (stratégique, tactique ou opérationnelle)
	Fournir des éléments de contexte plus spécifiques (état de droit applicable selon le secteur de l'entreprise)
	Anticiper les pertes matérielles et immatérielles en lien avec l'assurance

Logistique /
environnement
de travail



Une bonne implication des participants (chacun a joué le jeu)

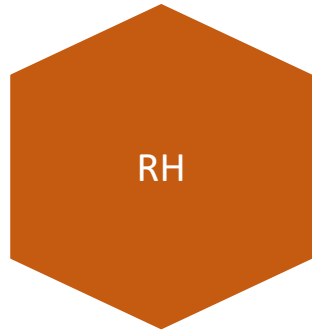
La **crédibilité** du scénario et la **chronologie** des livrables

L'organisation (encadrement, **division des participants en deux équipes**) et la gestion du **timing** ont permis de traiter l'ensemble du sujet



Des difficultés à compléter les livrables **en restant détaché de son métier**

Un manque de **contextualisation**, de **précisions** sur le scénario pour rendre **l'exercice plus concret** (exemple : état du trafic)



Une **méthodologie d'exercice** permettant une compréhension du **processus de A à Z** grâce à une **scission en deux groupes**

Les **échanges**, les **expériences** et le **partage de bonnes pratiques** de chacun au travers d'exemples concrets

Un cadre convivial et favorable au **brainstorming collectif** dans une logique **d'écoute**, de partage et d'**interaction** entre les **participants** et l'équipe d'animation



La **prise de recul** par rapport à un **scénario de mise en situation dans un pur contexte méthodologique** (appropriation de livrables)

La **prise de note collaborative** et la **répartition des rôles** pour répondre aux différents livrables

La **capacité** à disposer d'une vue **synthétique et globale RH**

Le **temps imparti** pour remplir l'ensemble des livrables (temps accéléré en comparatif d'une vraie crise)



Disposer de **fiches réflexes** et d'un **catalogue de solutions RH** en fonction des scénarios

Etudier la **possibilité de numériser l'exercice méthodologique** afin que chacun puisse repartir directement avec le **contenu des livrables rempli en séance** (support numérique vs support papier affiché en salle)

CRC



Le caractère **concret** du **scénario** a permis une **bonne projection** des joueurs et une **réflexion opérationnelle**

Les **échanges**, les **expériences** et le **partage de bonnes pratiques** de chacun au travers d'exemples illustrés

L'**organisation** (encadrement, division des participants en deux équipes) et la **gestion du timing** ont permis de traiter l'ensemble du sujet

Un exercice pédagogique **formateur** permettant d'avoir une **nouvelle perspective selon la cellule jouée**

L'utilisation de **templates** prédéfinis a permis de cadrer l'exercice **pas à pas**



Globalement, une **redondance** entre certains livrables et des **difficultés à comprendre leur complémentarité** (particulièrement sur le plan de communication)

Un manque de connaissance du **secteur pharmaceutique** et une difficulté à **se projeter dans le métier de la relation client**

Un scénario un peu trop **statique** et qui aurait nécessité des **inputs au cours de la crise** (exemple: cellule IT/Cyber, cellule logistique)



Partager une feuille avec les **coordonnées** des participants pour **garder contact à l'issue de l'exercice**

Ajouter des **inputs au fur et à mesure de l'exercice** pour le rendre plus vivant (**scénario évolutif**)

Privilégier **moins de livrable** pour favoriser **plus d'échanges et de brainstorming**

I. Introduction

II. Synthèse Klaxoon

III. Principaux constats positifs et difficultés rencontrées

IV. Enseignements majeurs

V. Annexes

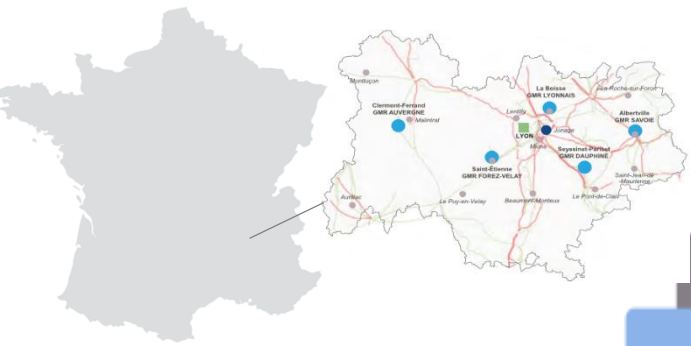
Les constats positifs

- ⇒ Un exercice **méthodologique formateur** pour rappeler les **fondamentaux** en matière de gestion de crise
- ⇒ Un **toolkit « take away » réutilisable** quelque soit la nature de la crise pour **compléter ou parfaire votre organisation**
- ⇒ Un scénario **Black out électrique régional, vraisemblable** et **précurseur** d'une crise inédite nationale COVID-19 aux enjeux et conséquences multiples
- ⇒ Un **secteur audacieux (industrie pharmaceutique)** pour pousser les joueurs à **dépasser leur propre contexte métier** sous l'égide des experts mobilisés
- ⇒ Le **mélange des pairs** et le **partage d'expérience** pour favoriser les **échanges au-delà du cadre méthodologique** (solidarité quasi naturelle entre les joueurs)
- ⇒ Une **prise de conscience** sur l'influence du **domaine** et du **secteur d'activité** (privé / public) de l'entreprise dans la **gestion et la résolution de la crise**

Les points à améliorer

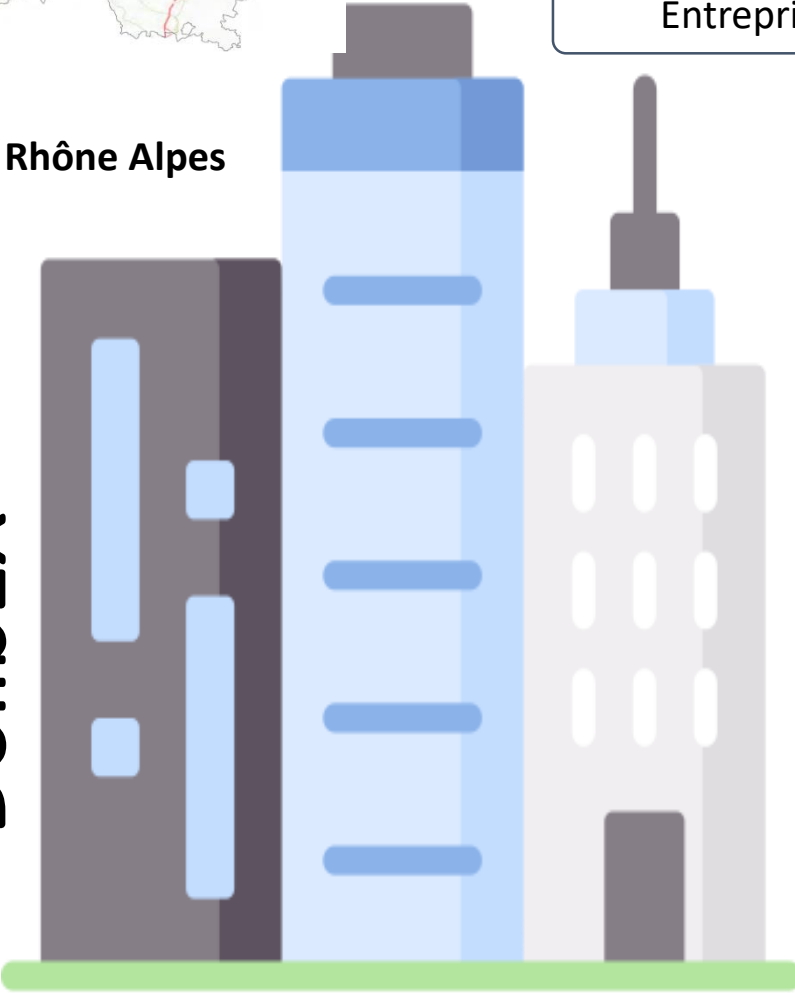
- ⇒ Un **exercice méthodologique** qui a suscité quelques **frustrations** par rapport aux années précédentes (gestion en silo et manque d'interaction) malgré une **convention d'exercice assumée** (CCA et équipe d'animation)
- ⇒ Une **contrainte** à se **limiter au strict périmètre de sa cellule** et ne pas empiéter sur les actions qui pourraient être initiées par ailleurs (Exemple : cellules transverses)
- ⇒ Une **difficulté** pour appréhender et compléter **l'ensemble des livrables** dans le **temps imparti** (3h30 d'exercice => temps accéléré) ne facilitant pas la **prise de recul**
- ⇒ Un manque **d'éléments de contexte et d'inputs au cours de l'exercice** pour adapter au mieux la réponse et anticiper les solutions liées à la crise (pas de stress test)
- ⇒ Un **cadre méthodologique « bordé »** ne laissant pas libre court à la **créativité** et à **l'innovation** (en temps de crise)

- I. Introduction
- II. Synthèse Klaxoon
- III. Principaux constats positifs et difficultés rencontrées
- IV. Enseignements majeurs
- V. Annexes



Région Auvergne Rhône Alpes

DolibEX



Entreprise française



Multinationale
150 pays, 43 filiales



70 000 employés dont
6 000 en France

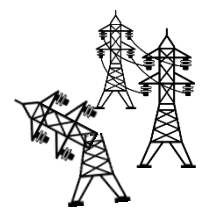

OIV

Siège social : Villeurbanne (69)
Siège maison mère : Lyon (69)

OIV

Activités principales

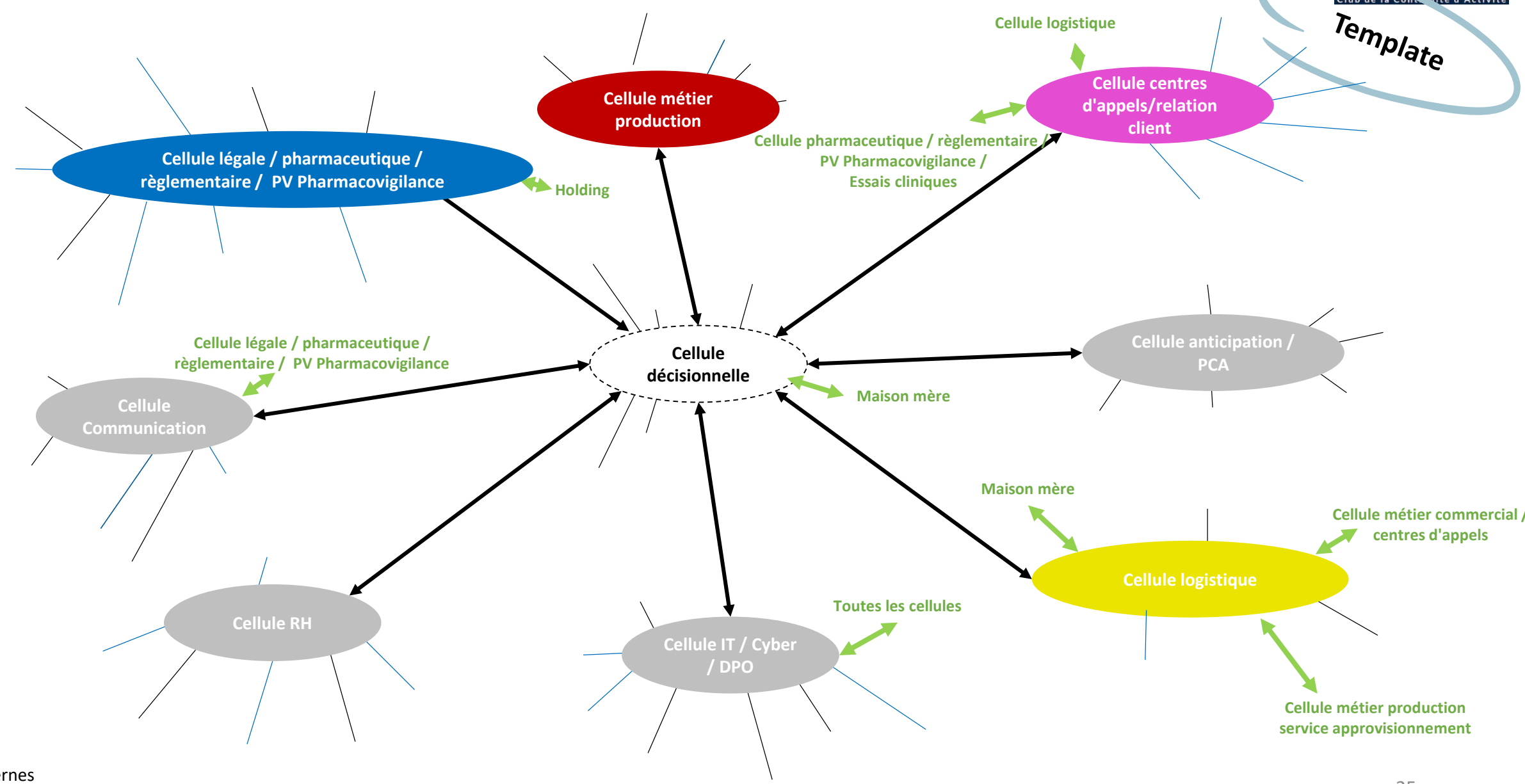
- ✓ R&D
- ✓ Fabrication/Production
- ✓ Distribution/Logistique



4 sites partiellement touchés : Siège social ;
1 site de production ; 1 site logistique ; 1 Datacenter

Cartographie des acteurs / parties prenantes (livrable #1)

Echanges spécifiques avec d'autres cellules



Acteurs internes
Acteurs externes

Causes

Black-Out électrique d'origine naturelle dû à un évènement climatique exceptionnel avec des conséquences localisées :

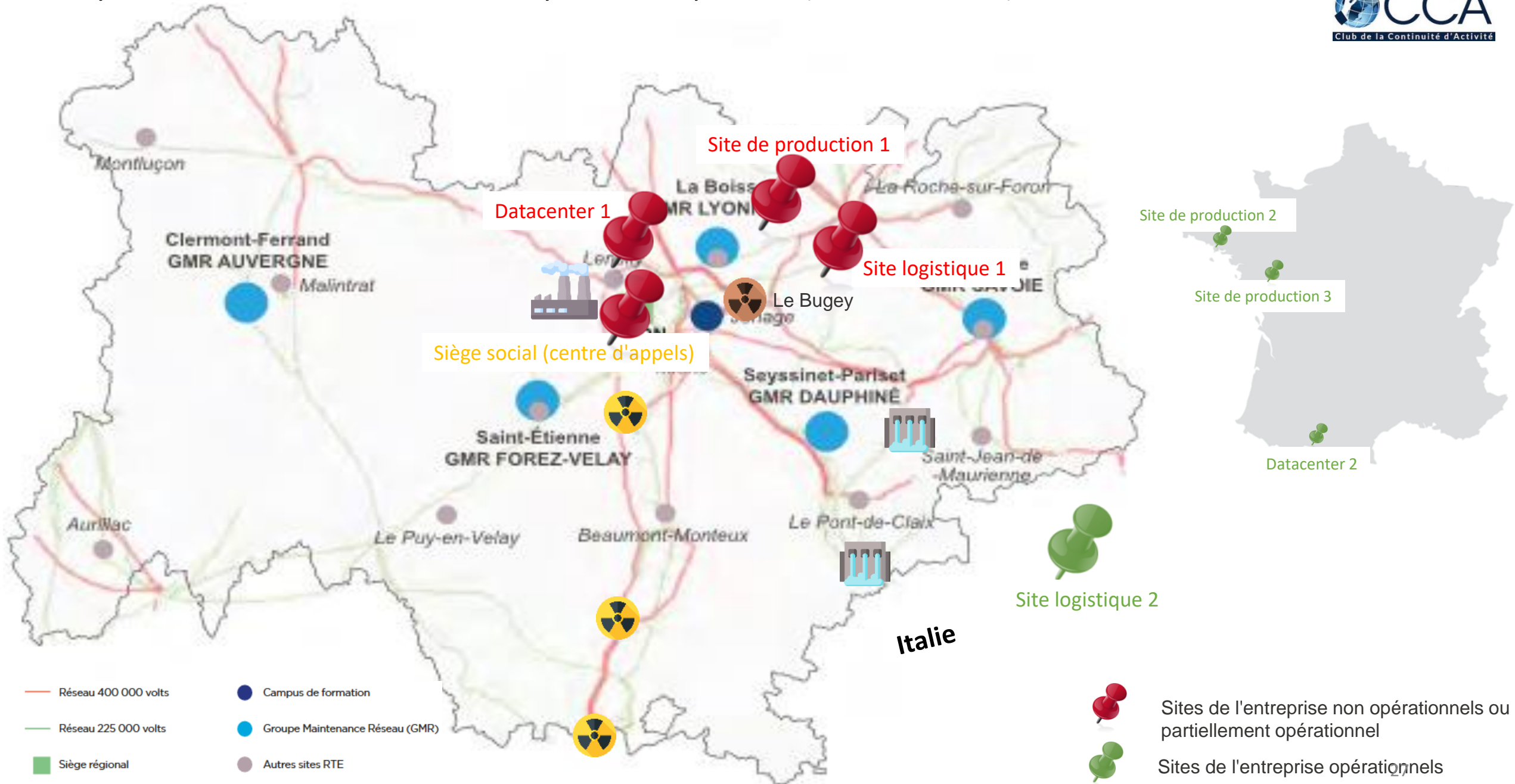
- **Mini tornade** ✓
- **Long épisode de chaleur extrême (températures très basses ou très élevées)**
- **Fortes chutes de pluies ou de grêle**
- **Tremblements de terre**

Barrières de prévention / protection

**Black-Out électrique
Ecosystème Cellule**

Conséquences **Template**

Analyse de la situation / analyse d'impacts (livrable #3) [1/4]



Analyse de la situation / analyse d'impacts (livrable #3) [2/4]

Ex: cartographie des sites,
cartographie des réseaux de distribution,
de transport, du SI (briques opérationnelles,
briques impactées)



Fiche pratique d'évaluation de la situation

Template

Quoi ?

[Situation, nature du sinistre ou de l'évènement et son périmètre]

Contre quoi ?

[Risques et effets majeurs de l'évènement qui doivent être évités / objectif. Estimation des impacts]

Circonstances de l'évènement ?

[Emplacement, causes apparentes, date et heure d'occurrence]

Risque pour d'autres personnes ou données ?

Type d'information impliquée ?

Equipements impactés ?

[Type d'équipement, réf des équipements infectés, personnes ayant accès]

Analyse de la situation / analyse d'impacts (livrable #3) [4/4]

Impacts immédiats

Impacts potentiels

Mesures de réduction
Template

Point de situation

Date et heure

Template

Informations récoltées (nouvelles informations) :

Impacts immédiats :

Impacts potentiels :

Actions en cours

Décisions & Actions à engager

Responsable

Contact au sein de la cellule (personne ayant effectuée le point de situation)

Diffusion du point de situation (destinataire, date et heure)

Plan d'action (livrable #5)

Action	Porteur	Échéance	Statut
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

Plan de communication (livrable #6)

Cellule légale
pharmaceutique
réglementaire / PV
Pharmacovigilance

Préparation
messages-clé
pour les autorités

Communication

RH

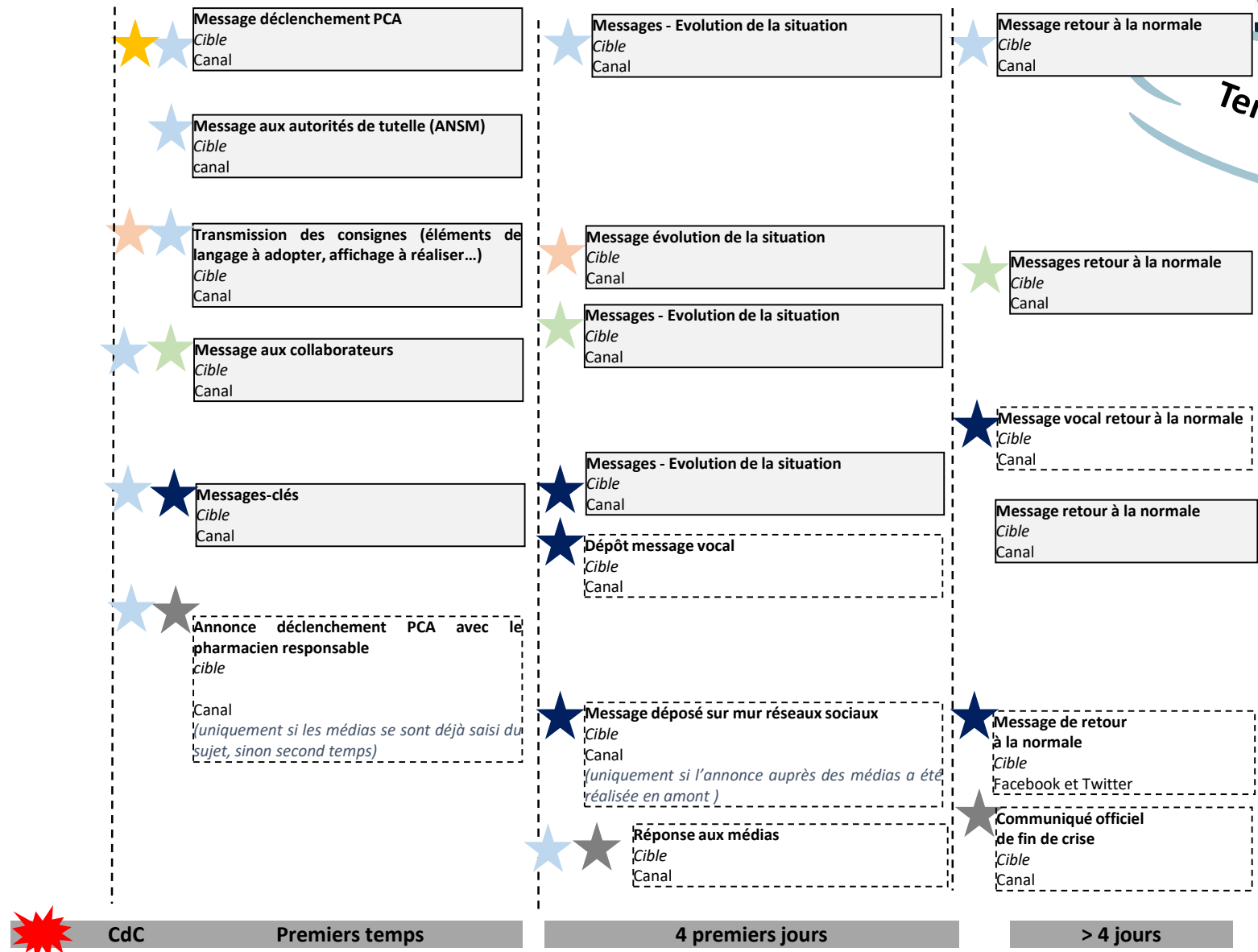
Centre d'appels /
relations clients

Préparation
messages-clés
pour patients

Anticipation / PCA

DG

Préparation
messages-clés
pour
institutionnels



Template



Pharmacovigilance