

Guide des bonnes pratiques de la Continuité d'Activité à l'attention des Directions des Ressources Humaines



*Ce guide des bonnes pratiques
est issu des travaux du groupe
de travail « Plan de Continuité
d'Activité et Ressources Humaines »
du Club de la Continuité d'Activité
(CCA)*

Remerciements aux participants :

Alain BARLIAN, Atos Worldline

Guy BERGÈRE, BPCE

Laurence BRETON-KUENY, Afnor Groupe

François CHANE, GIE Cartes Bancaires

Virginie DUSSART, Société Générale

Nicolas de THORÉ, IBM France

Alain de TONI, La Poste

Guy PLAGNARD, CNP Assurances

Eric POULIQUEN, Willway&Associés Avocats



AVANT-PROPOS

Ce guide a pour vocation d'apporter aux Directions des Ressources Humaines (DRH) des éléments de réflexion et de réponse, lorsqu'elles contribuent à la mise en place et au Maintien en Condition Opérationnelle (MCO) du Plan de Continuité d'Activité (PCA) et du dispositif de Gestion de Crise (GdC) de leur entreprise (ou de tout autre type d'organisation : administration, collectivités territoriales ...).

Résultat d'échanges et de débats entre professionnels de la sécurité et de la continuité, de professionnels des ressources humaines et d'experts en droit social, ce guide a pour objectif d'être un outil d'aide à la mise place et au maintien opérationnel du PCA de l'entreprise.

Ce document ne constitue ni une norme, ni un référentiel.

Après lecture du présent fascicule, vous pouvez nous faire part de vos remarques, réactions et interrogations, sur le site du CCA, à l'adresse suivante : www.clubpca.eu

Vos contributions nous permettront d'enrichir, par vos réflexions, la prochaine édition de notre guide.

Nous vous souhaitons une agréable lecture.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	5
Chapitre 1 Comment collaborer à la mise en place d'un PCA et à la GdC ?	7
1.1. Valider les hypothèses d'organisation proposées dans le PCA	
1.2. Tenir à jour les fichiers du personnel suivant les directives de la CNIL	
1.3. Préparer la polyvalence des collaborateurs	
1.4. Informer, consulter les Représentants du Personnel	
1.5. Communiquer auprès des collaborateurs	
1.6. Anticiper et prévenir les situations anxiogènes et/ou conflictuelles	
1.7. S'assurer de la bonne articulation des PCA des fournisseurs avec le PCA de l'entreprise	
1.8. S'informer et partager son expérience PCA avec ses homologues	
Chapitre 2 Comment anticiper les changements dans l'organisation du travail induits par le PCA et la GdC ?	10
2.1. Inventorier les changements organisationnels	
2.2. Préparer les changements organisationnels	
2.3. Sécuriser juridiquement les changements organisationnels	
2.4. Suivre les changements organisationnels pendant la crise	
Chapitre 3 Comment former au PCA et à la GdC ?	13
3.1. Inclure la question de la Continuité d'Activité et de la Gestion de Crise dans le plan de formation	
3.2. Cibler les formations	
3.3. Identifier les acteurs à former	
3.4. Piloter les formations	
3.5. Réaliser les séances de formation	
3.6. Suivre les formations dans le temps	
Chapitre 4 Comment communiquer auprès des personnels sur le PCA et sur la GdC ?	16
4.1. Identifier les sujets de communication	
4.2. Mettre en œuvre les outils de communication	
Chapitre 5 Comment gérer le MCO du PCA et assurer le retour d'expérience (RETEX) de la GdC ?	18
5.1. Prendre en compte les modifications des organisations humaines	
5.2. Traiter les données personnelles	
5.3. Impliquer les Ressources Humaines dans les exercices de PCA	
5.4. Prévoir un budget dédié au PCA	
5.5. Aider le RPCA à s'informer de la réglementation en matière sociale	
5.6. Identifier les bénéfices pour la DRH ?	
En conclusion	21
Abréviations utilisées	22

Introduction

La Direction des Ressources Humaines est par nature une force incontournable de proposition, d'organisation et de conseil, dans le domaine des ressources humaines, pour le Responsable en charge d'élaborer et de mettre en œuvre dans son entreprise un Plan de Continuité d'Activité (PCA) et un dispositif de Gestion de Crise (GdC).

En comprenant mieux les problématiques liées à des situations très particulières et exceptionnelles ne relevant pas du fonctionnement normal de l'entreprise, la DRH peut répondre de manière efficace aux besoins exprimés par le Responsable du Plan de Continuité d'Activité (RPCA).

Risques et Entreprise :

Pour une entreprise, la connaissance des risques possibles ou probables et de leurs impacts est un impératif de survie. Elle peut ainsi avoir à faire face à des risques de type sanitaire (épidémie, intoxication...), environnementaux (incendie, inondation ...), technologiques (panne informatique...) ou encore des risques industriels (explosion ...).

Ces risques peuvent impacter les trois grandes ressources de l'entreprise :

- les ressources humaines,
- les ressources matérielles (moyens de production),
- les ressources financières.

Ces ressources ont pour point commun de toutes contribuer à la création de valeur ajoutée dans l'entreprise, et de lui être indispensables.

L'ensemble des Directions de l'entreprise doit être sensibilisé à la notion de Continuité d'Activité. C'est l'objectif de ce guide pour ce qui concerne les DRH.

Risques et Ressources Humaines :

Les risques spécifiques concernant les Ressources Humaines sont de deux natures :

- le risque touchant à la **disponibilité du capital humain**, par la survenue d'une situation d'absentéisme majeur (en cas d'épidémie, de conflit social interne ou externe, d'exercice massif de leur droit de retrait par les salariés, d'indisponibilité des locaux, des moyens de transports, ...).
- le risque affectant l'**activité des Ressources Humaines**, de nature à générer également une situation de crise (indisponibilité des locaux de la DRH, des systèmes d'information RH, perte de données informatiques de paye, données corrompues ou diffusées sans autorisation à des tiers ...).

Gestion de Crise (GdC) :

La GdC vise à la conduite d'actions en temps réel en vue de résoudre les crises et de diminuer leurs impacts tant internes qu'externes. La GdC nécessite de disposer des moyens et des personnes pour sortir de la crise le plus rapidement possible.

Plan de Continuité d'Activité (PCA) :

Le PCA a pour objectif de permettre à une entreprise de retrouver une situation opérationnelle, dans les meilleurs délais et conditions (mêmes dégradées), pendant et après une crise. Pour être efficace, un PCA doit être mis à jour et testé régulièrement.

Les PCA prennent en compte les différents types de risques encourus par l'entreprise et peuvent répondre à différents scénarios. A titre d'illustration, certaines entreprises choisissent une approche globale : PCA absentéisme, PCA indisponibilité de site, ... et d'autres préfèrent une approche plus détaillée : « PCA inondation pour les entreprises en zone inondable », « PCA pandémie grippale », etc.

Toutes les fonctions d'une entreprise, qui seront impactées par un ou plusieurs de ces risques, sont concernées par le PCA dans la mesure où elles auront un rôle spécifique à jouer en cas de crise.

En général, la réalisation d'un PCA est placée sous la responsabilité de la Direction Générale et son **pilotage** sous le contrôle d'un RPCA. Ce rôle est occupé par des profils différents selon le type de l'entreprise (Responsable Sécurité, Responsable Qualité, Directeur des Risques, voire Directeur des Ressources Humaines pour le PCA pandémie grippale, par exemple, ...).

De son côté, la contribution de la DRH, dans l'élaboration d'un PCA, est double :

- d'une part, elle y présentera son activité ainsi que les ressources nécessaires au maintien de sa bonne exécution en cas de crise,
- d'autre part, elle apportera aux autres structures par ses connaissances et ses savoir-faire spécifiques, la pleine valeur ajoutée de son métier RH dans la mise en adéquation des besoins de personnels avec les contraintes sociales légales et réglementaires et dans les mises à jours des fichiers du personnel.

La mise en place d'un PCA revient notamment à identifier des personnes clés pour leur expertise d'un domaine et/ou

leurs compétences particulières dans une activité, en cas de déclenchement d'une crise, et à modifier le cas échéant leur affectation ou leurs conditions de travail.

La DRH aura en particulier un rôle majeur et proactif en tant que :

- dépositaire des données relatives au personnel (fonctions, champs de compétence, organisation du travail ...),
- garant de la bonne application des relations contractuelles de travail,
- acteur de l'information et de la consultation des instances représentatives du personnel (IRP) : CE, CHSCT, DP,
- négociatrice d'accords d'entreprise avec les organisations syndicales et la médecine du travail ou les services de la santé du travail en prévention des situations de crise,
- vecteur de la communication interne,
- support opérationnel des salariés,
- fournisseur de compétences (en droit du travail entre autres).

De fait, lors de la mise en œuvre d'un PCA, lorsque la crise survient, le niveau d'implication de la DRH dépendra de la nature de la crise, mais il est très probable que son rôle deviendra majeur dans certaines situations, comme en cas de crise sanitaire ou de catastrophe naturelle, de mouvement social...

Afin de développer ces sujets, ce guide des bonnes pratiques aborde 5 thématiques qui ont pour objectif de permettre à la DRH de se positionner dans les dispositifs de PCA et de GdC propres à chaque entreprise.

Les 5 thématiques abordées, en cinq chapitres distincts, sont :

- 1 - Comment collaborer à la mise en place d'un PCA et à la GdC ?
- 2 - Comment anticiper les changements dans l'organisation du travail induits par le PCA et la GdC ?
- 3 - Comment former au PCA et à la GdC ?
- 4 - Comment communiquer auprès des personnels sur le PCA et sur la GdC ?
- 5 - Comment gérer le Maintien en Condition Opérationnelle (MCO) du PCA et le retour d'expérience (RETEX) de la GdC ?



Chapitre 1

Comment collaborer à la mise en place d'un PCA et à la GdC ?

Mots clés

Adaptation (des contrats, des personnels, des stratégies) – anticipation – imagination – réactivité – soutien – qualité des informations – intervenants extérieurs – partage d'expériences.

De quoi parle-t-on ?

Les PCA définissent la mise en place de procédures spécifiques dans l'utilisation des moyens humains, immobiliers et techniques de l'entreprise en situation de crise.

Le PCA et la GdC concernent l'ensemble des acteurs et ne sont pas uniquement l'affaire des « spécialistes ».

La collaboration de la fonction Ressources Humaines, quel que soit son positionnement dans la structure, est essentielle dans les travaux d'élaboration des PCA en général ou de la GdC en particulier.

Quels sont les principaux sujets à aborder ?

1.1 Valider les hypothèses d'organisation proposées dans le PCA

Le PCA peut nécessiter une modification des comportements, des habitudes des personnels et de leurs conditions de travail. Il revient à la DRH de formuler une position quant aux solutions de continuité envisagées au regard :

- des réalités sociales et humaines de l'entreprise,
- des normes légales, réglementaires et conventionnelles, ainsi que des accords d'entreprises.

La DRH doit disposer en cas de crise de la latitude nécessaire pour proposer, au besoin, des solutions plus adaptées ou plus faciles à mettre en œuvre au regard des contraintes précitées.

Il convient également que la DRH, en qualité de direction à part entière, s'assure dans quelle mesure elle sera à même de maintenir la continuité de ses propres activités, dans les différentes situations de crise qui sont envisagées.

1.2 Tenir à jour les fichiers du personnel suivant les directives de la CNIL

La mise en œuvre des mesures prévues dans un PCA nécessite, en temps de crise, de disposer en temps réel d'un certain nombre d'informations à jour concernant les collaborateurs de l'entreprise, informations le plus souvent disponibles dans les fichiers du personnel.

Il est donc essentiel que la DRH tienne à jour, le plus précisément possible, les informations relatives aux salariés (compétences professionnelles actualisées, coordonnées personnelles des collaborateurs ...) nécessaires en situation de crise après avoir obtenu leur accord.

1.3 Préparer la polyvalence des collaborateurs

En situation de crise, des compétences essentielles (et/ou rares) pour le fonctionnement de l'entreprise, peuvent être affectées pour un temps plus ou moins long. Il va s'agir de pallier ces carences graves (absentéisme, atteinte à l'intégrité des personnes, impossibilité d'accéder aux moyens de travail ...). Il appartient à la DRH de participer en amont à leur identification et recensement, et de s'attacher à maintenir un « vivier » suffisant de personnes possédant tout ou partie de ces compétences.

Afin de maintenir ou de développer ce « vivier », il est le plus souvent nécessaire d'organiser la polycompétence de tout ou partie des collaborateurs, et d'organiser des programmes de formation et d'exercices de nature à favoriser le maintien de l'entreprise en conditions opérationnelles.

1.4 Informer, consulter les Représentants du Personnel

Les solutions retenues dans le PCA doivent être préalablement présentées et discutées avec les partenaires sociaux, non seulement pour des raisons réglementaires, mais également afin de s'assurer que ces mesures temporaires d'organisation humaine, pourront effectivement être mises en œuvre et acceptées par les salariés, quand surviendra la crise.

Il conviendra d'examiner les remarques et suggestions des partenaires sociaux, de les transmettre aux personnes en charge de l'élaboration du Plan afin qu'elles vérifient notamment leur compatibilité avec les résultats attendus et qu'elles puissent adapter le PCA le cas échéant.

Le mode de dialogue social retenu sera probablement très étroitement lié à la réalité sociale de l'entreprise, mais il convient à tout le moins, de ne pas oublier cette étape.

1.5 Communiquer auprès des collaborateurs

La DRH est très souvent le relais de la communication interne auprès des collaborateurs.

Elle doit s'approprier le ou les plans de communication ;

- avant la crise, pour sensibiliser les collaborateurs sur l'importance d'assurer la continuité d'activité de l'entreprise et les préparer à leur rôle et aux consignes à suivre en cas de crise,
- pendant la crise, pour maintenir l'activité et le lien professionnel,
- après la crise, pour communiquer sur la fin de la crise, le retour à la normale et le retour d'expérience qu'il est possible d'en retirer.

1.6 Anticiper et prévenir les situations anxiogènes et/ou conflictuelles

Nombre de situations de crise génèrent des difficultés plus ou moins importantes pour les collaborateurs. Le risque est que s'installe un climat anxio-gène et/ou conflictuel, préjudiciable à la gestion de la crise elle-même et à la continuité de l'activité.

Les difficultés d'ordre psychologique peuvent être liées à la situation de travail (perte de repères professionnels, inquiétudes pour sa sécurité...) ou personnelles (garde d'enfants ou de parents âgés, transports ...).

Les craintes peuvent également être d'ordre financier (baisse de revenus liée à une situation de chômage partiel ...).

Il est donc judicieux de prévoir des cellules de support, entraînées à traiter ce type de difficultés « à chaud », à partir de l'anticipation d'un certain nombre de scénarios.

1.7 S'assurer de la bonne articulation des PCA des fournisseurs avec le PCA de l'entreprise

Il arrive que la DRH traite directement avec tout ou partie des fournisseurs de l'entreprise tels que les prestataires de services. Il lui appartient alors de vérifier que les fournisseurs ont bien élaboré leur propre PCA, à même de leur permettre de maintenir en cas de crise, le service fourni (que ce soit une crise survenant chez eux, chez le client c'est-à-dire chez vous, ou d'une crise systémique). Cette vérification peut se faire par questionnaire, enquête, ou constituer l'une des conditions posées dans un appel d'offres, etc.

Lorsque la DRH ne traite pas directement de ces questions, elle sera amenée à fournir son support à la fonction Achat ou aux autres directions opérationnelles de l'entreprise, dans la prise en compte des questions RH qui peuvent se poser, à l'occasion de la négociation des contrats de fournitures, d'approvisionnement, de sous-traitance ou de prestations de services.

Par ailleurs, et en tout état de cause, la DRH va devoir prendre en compte dans son organisation de crise, la situation des collaborateurs des fournisseurs, qui peuvent être amenés à intervenir, dans les locaux ou sur les sites de l'entreprise au moment de la crise, et de coordonner son action avec celle des fournisseurs qui demeurent les employeurs de ces collaborateurs.

1.8 S'informer et partager son expérience PCA avec ses homologues

Il peut être profitable que la DRH s'informe régulièrement de l'état de l'art sur le sujet de la continuité d'activité pour les RH.

Elle peut le faire en nouant des relations avec d'autres entreprises confrontées à la mise en place d'un PCA, ou bien encore en mettant en place une veille sur les recommandations des autorités publiques en la matière.

Ces différents échanges seront l'occasion, de mettre en perspective les contraintes et les spécificités de fonctionnement de l'entreprise au regard d'une situation de crise, d'identifier les solutions qu'ont pu trouver d'autres structures et de mettre en avant les questions qui peuvent rester sans solution satisfaisante et qui nécessiteraient d'éventuelles réformes conventionnelles ou réglementaires.

Il pourra également s'agir de sensibiliser les autorités publiques à la nécessité d'identifier des solutions qui soient plus facilement compatibles avec les contraintes des entreprises, ou bien encore d'apporter des réponses à des questions non résolues.

Chapitre 2

Comment anticiper les changements dans l'organisation du travail induits par le PCA et la GdC ?

Mots clés

Changement de rôle - changement de lieu de travail - recueil des données personnelles - déplacements - indemnités - travail en dehors des heures habituelles - astreintes - travail à distance - chômage technique - fourniture de moyens - ...

De quoi parle-t-on ?

On entend par « changement dans l'organisation du travail » ou « changement organisationnel », la modification totale ou partielle, temporaire ou permanente, survenue au sein d'une entreprise. En situation de crise, ce changement sera temporaire et peut survenir ou être rendu nécessaire, de façon soudaine, en cas de problème sanitaire, industriel ou environnemental majeur, de mouvement social, ou bien encore d'attentat... et peut alors se traduire par un absentéisme important qui affectera profondément l'activité.

Le Plan de Continuité d'Activité (PCA) a pour objectif d'apporter des solutions à ces différents scénarios de crise, afin de maintenir aussi longtemps que possible, au niveau le plus élevé possible, la continuité de l'activité de l'entreprise, afin d'en éviter l'affaiblissement voire la disparition.



Quels sont les principaux sujets à aborder ?

2.1 Inventorier les changements organisationnels

La DRH va devoir s'attacher dans un premier temps à cartographier l'organisation existante de l'entreprise, et à la tenir actualisée, afin de pouvoir mesurer l'impact potentiel d'une situation de crise sur cette organisation, et d'identifier les solutions pour mettre en place une telle transformation. Elle va, par exemple, devoir s'interroger sur les modifications qui peuvent survenir au sein du réseau des correspondants de crise, ou bien encore sur les modifications des compétences clés, liées aux départs de l'entreprise, à la mobilité géographique ou fonctionnelle, à la prise en compte des nouveaux entrants ...

Elle va également devoir analyser les impacts RH que pourraient avoir les principaux scénarios de crise et les modifications organisationnelles qu'ils seraient susceptibles d'entraîner, service par service (exemple : l'entreprise pratique les horaires fixes, en cas de crise sanitaire le PCA prévoit d'étaler les arrivées et les départs, comment puis-je m'organiser ?).

La DRH va devoir faire des estimations, selon les scénarios de crise, du coût social des changements organisationnels, et tenir à jour les tableaux de bord, le plus souvent en concertation avec la Direction Administrative et Financière.

2.2 Préparer les changements organisationnels

La préparation des changements organisationnels suppose le recueil préalable des informations nécessaires à la mise en œuvre des procédures de gestion de crise (y compris des données à caractère personnel) sur les salariés et les tiers intervenants, nécessaires à la résolution de la crise. Ce recueil d'informations peut servir à élaborer un annuaire à jour, ou bien encore à identifier les contraintes de déplacement des différents intervenants. A ce sujet, il convient de rappeler que le recueil des données personnelles ne peut s'effectuer que dans le respect des dispositions réglementaires et des limites posées par la CNIL.

A partir des organisations de crise cibles, la DRH va devoir s'attacher à déduire les modifications organisationnelles souhaitables pour les personnels et les prestataires.

Il peut s'agir de modifier le contenu du travail, de demander à certains salariés ne pas venir travailler, ou encore aux fournisseurs de suspendre leur prestation. Une modification des horaires de travail ou d'intervention peut s'envisager, soit en les étendant, soit en les réduisant. Le travail peut également être déplacé sur un autre site (site de repli) ou être effectué à distance.

Ces modifications peuvent influencer sur la rémunération des collaborateurs, sur le niveau des frais de déplacement, sur la nécessité de rémunérer des heures supplémentaires ou au contraire entraîner des situations de chômage partiel. Elles peuvent également majorer le coût des prestations externes. Il importe également de valider en amont, autant que faire se peut, quels changements d'organisation, les salariés et les prestataires extérieurs participant à la gestion de la crise, sont prêts à accepter (tant à titre professionnel que personnel) et de valider leur accord effectif pour ces changements programmés.

Il convient par ailleurs de prévoir le remplacement des salariés ou des prestataires, nécessaires à la gestion de la crise, qui seraient défaillants (Quels salariés ou prestataires peuvent remplacer les absents ? Quel est leur degré de polyvalence ? Existe-t-il une matrice des compétences dans l'entreprise ?).

Il convient également dans ce contexte, d'anticiper sur l'absentéisme prévisible, selon les scénarios de crise envisagés. Des questionnaires peuvent être réalisés en amont afin de modéliser, le plus finement possible, les taux d'absentéisme probables en fonction du scénario traité. La situation des personnels ou des fournisseurs qui seraient privés d'emploi, du fait de la situation de crise, doit également être examinée.

2.3 Sécuriser juridiquement les changements organisationnels possibles

En fonction des différents types d'organisations de crise envisagés, il convient de prévoir la mise en conformité des réponses qui y seront apportées avec notamment, les règles du droit du travail, qu'il s'agisse du droit des relations individuelles de travail ou du droit des relations collectives (vis-à-vis des représentants du personnel), sans oublier les problématiques d'hygiène et de sécurité qui peuvent se poser (tant en matière de santé physique que de santé psychologique des salariés).

Il peut être question d'envisager quelles sont les possibilités effectives d'aménagement du temps de travail, dans le cadre des contraintes réglementaires, conventionnelles et contractuelles de l'entreprise (heures supplémentaires, astreintes, chômage technique, travail hors des heures ouvrables / hors des jours ouvrables, travail à domicile). Il est également nécessaire de valider les modalités légales et réglementaires, autorisées pour le recensement des données personnelles.

Il convient de procéder à l'inventaire des contraintes qui se posent à l'entreprise, dans le domaine de l'hygiène, de la sécurité et des conditions de travail en fonction des scénarios prévus, ce qui passe par la mise à jour du document unique d'évaluation des risques professionnels. Les risques de mise en responsabilité éventuelle de l'entreprise en matière de maladie professionnelle ou d'accident du travail, ou bien encore de responsabilité pénale, doivent être examinés et limités.

La question des éventuelles modifications à apporter aux contrats de travail des salariés ou aux différents contrats avec les fournisseurs et prestataires de services, doit également être une préoccupation majeure.

Enfin, il convient de s'assurer de la régularité des procédures d'information/consultation des différentes Institutions Représentatives du Personnel (IRP) et d'envisager si nécessaire la négociation éventuelle d'accords collectifs de travail, en matière de travail à distance par exemple, d'aménagement des horaires de travail en situation de crise, ou bien encore d'adaptation des conditions de fonctionnement des IRP dans de telles situations.

2.4 Suivre les changements organisationnels pendant la crise

Durant la crise, il convient de s'adapter en permanence à une situation et à des conditions de fonctionnement dégradées. Il est important de connaître, si possible en temps réel ou à intervalles rapprochés, l'évolution de la situation de façon à pouvoir en informer ses interlocuteurs (direction, encadrement, collaborateurs, représentants du personnel, tiers intervenants et pouvoirs publics).

La gestion d'une situation de crise suppose d'être en capacité de répondre en temps réel ou à bref délai, à un certain nombre de questions parmi lesquelles : Qui est en charge d'informer des changements organisationnels ? Quel est le taux d'absentéisme ? Quelle est la durée prévisible des absences ? Quelles sont les raisons des absences et peut-on y remédier ? Comment maintenir le lien avec les présents et les rassurer ? Comment ne pas oublier les absents ? Comment collecter les informations nécessaires pour réaliser la paie ? Quelle communication entretenir pendant la crise ? Comment l'organiser et comment la maintenir ? Comment maintenir la communication avec les IRP ? Comment informer que l'on est en situation de crise ? Comment indiquer que l'on est sorti de la crise ? ...



Chapitre 3

Comment former au PCA et à la GdC ?

Mots clés

Plan de formation – ciblage des thématiques – acteurs à former – pilotage et réalisation des formations – suivi des formations dans le temps.

De quoi parle-t-on ?

Au-delà de la sensibilisation des acteurs à la gestion du risque, les actions de formation entreprises ont pour objectif de s'assurer que les acteurs concernés vont pouvoir effectivement exercer les rôles qui leur sont attribués dans le PCA. Plus les acteurs seront impliqués dans le rétablissement d'une activité normale de l'entreprise, moins il y aura d'improvisation, meilleur sera le résultat.

C'est ainsi que les formations au PCA, réalisées sous le contrôle et avec le concours de la DRH, constituent l'outil indispensable qui permettra à chaque salarié d'être partie prenante, chacun pour la part qui le concerne, au fonctionnement de l'entreprise en mode dégradé et en situation de crise, et au retour le plus rapide possible à une situation normale afin de permettre la continuité de l'activité.

Sans la formation préalable des différents acteurs, le risque d'inorganisation voire de panique et de dysfonctionnements prolongés, est extrêmement important. Grâce à des formations adaptées et suivies, l'opportunité de se référer en situation de crise à des bases déjà connues, permet de limiter la part d'incertitude et réduit significativement les risques de désorganisation et de dysfonctionnement.

Quels sont les principaux sujets à aborder ?

3.1 Inclure la question de la Continuité d'Activité et de la GdC dans le plan de formation

Un PCA n'a de sens que si les acteurs de l'entreprise y sont tous sensibilisés et si les acteurs essentiels sont correctement formés.

Le plan de formation annuel se doit de tenir compte des besoins exprimés en matière de continuité d'activité et d'y consacrer une part du budget formation. Le plan de formation peut prévoir un module spécifique et obligatoire traitant du PCA de l'entreprise. Ce module abordera les aspects de méthode, de déclenchement, de comportement, de communication, de participation aux exercices et de compréhension des outils spécifiques utilisés s'ils existent (outil d'alerte par exemple). La DRH veille à ce que chacun puisse bénéficier d'une formation PCA et que ces formations soient comprises et assimilées.

Par exemple, l'organisation de quizz sur les notions de base de la gestion de crise : Que faire ? Quelles réactions de mise en sécurité adopter ? Où trouver les documents nécessaires ? Qui contacter et pour quoi ? ... constitue un bon moyen de maintenir l'attention de chacun sur le PCA de son entreprise.

Il conviendra également de veiller à intégrer les nouveaux arrivants à ces formations et le cas échéant de leur faire bénéficier de modules complémentaires. Les journées d'accueil ou d'intégration peuvent être l'occasion d'informer les nouveaux embauchés de l'existence du PCA, des dispositifs de GdC, et de leur en décrire les grandes lignes. En parallèle, la DRH peut, au moment de l'embauche, s'assurer de l'accord contractuel des nouveaux recrutés à la mise en œuvre des différents dispositifs de gestion de crise envisagés (changement de lieu de travail, travail à domicile, horaires modifiés, etc.).

3.2 Cibler les formations

Il est important que la DRH se fasse communiquer par le RPCA la dernière version mise à jour du PCA, car elle servira de référence à toute formation sur le sujet.

La DRH doit également demander au RPCA de préciser les objectifs attendus de ces formations. Ces objectifs découlent en partie de l'analyse des résultats obtenus lors des formations et exercices précédents.

Les objectifs des séances de formation seront différents selon qu'il s'agit de séances d'initiation (nouveaux acteurs), de rodage (acteurs principaux), d'optimisation (acteurs suppléants) ou de séances spécifiques destinées à l'encadrement.

3.3 Identifier les acteurs à former

Il s'agit tout d'abord de former l'équipe de direction, qui sera décideur au sein de la cellule de crise, ainsi que les différents niveaux d'encadrement, qui sont autant de rouages permettant à l'organisation de fonctionner.

Les principaux acteurs de la Continuité d'Activité et de la GdC devront suivre des séances de formation initiale au PCA, de mise à niveau et de rodage.

Il ne faut pas oublier de former les suppléants, pour lesquels les formations auront un objectif d'optimisation des connaissances et des savoir-faire, ainsi que les nouveaux acteurs (nouveaux recrutés ou mutés) qui devront bénéficier d'un type de formation particulier (orienté sur l'initiation – les principes fondamentaux – l'organisation).

Chaque acteur identifié dans le PCA comme « principal » ou « suppléant » peut avoir, en situation de crise, un ou plusieurs rôles à tenir. Ce ou ces rôles doivent être inscrits sur une fiche de rôle. Chaque fiche doit être régulièrement revue et validée par le RPCA avec le support de la DRH.

3.4 Piloter les formations

Parmi les tâches importantes à réaliser, la DRH doit définir en lien avec le RPCA, si la formation est faite en interne ou en externe, le type de formation à retenir (e-learning ; enseignement « magistral », exercices, jeux de rôles, etc.), arrêter les modalités de financement des formations et le budget prévu, et déterminer s'il s'agit d'un programme de formation qualifiante, ou d'une action d'adaptation des compétences.

A titre d'illustration, si un test du PCA est programmé, il est souhaitable d'effectuer des formations un à deux mois avant ce test, afin que les stagiaires puissent rapidement être mis en situation d'appliquer leurs nouveaux acquis et de valider l'efficacité de ces formations. Il faut également déterminer si ce test fait partie intégrante de l'action de formation ou, au contraire, a vocation à en constituer l'application en situation.

Lorsque les formations sont organisées en interne, l'intervention d'un membre de la Direction Générale ou de la DRH est de nature à renforcer la crédibilité, chez les stagiaires, de la survenue possible des risques envisagés.

En termes de contenu, il est utile d'identifier et de collecter les expériences de sinistres ou d'événements majeurs déjà survenus dans l'entreprise ou dans un environnement de proximité (actions, conséquences, bilan), de collecter les informations sur les plans de test précédents, leurs résultats et le niveau de réalisation du plan d'action en matière de continuité d'activité.

3.5. Réaliser des séances de formation

En l'absence d'offre externe adaptée aux besoins, des formations internes spécifiques à la continuité d'activité peuvent être organisées à partir des éléments transmis par le RPCA, en créant des supports de formation (papier – e-learning - ...) propres à l'entreprise et en gérant la logistique en interne (préparation de salles dédiées, mises en situation dans les sites de repli, organisation de formations dans des conditions de travail de crise : horaires modifiés, support logistique simplifié, etc.).

Il est utile que la DRH puisse rappeler les contraintes opérationnelles et le cadre légal, liés aux situations de sinistre (déplacements, horaires de travail, mode d'organisation du travail à domicile, astreinte, permanence, « best effort », indemnisations ou non) et les réponses en termes de ressources humaines qui y sont apportées.

Pour certaines formations, des jeux de rôle peuvent être créés entre les différents acteurs, afin de valider leur capacité à s'organiser ensemble dans un contexte différent et de les entraîner à des situations inhabituelles basées sur différents scénarios (métier indisponible, informatique indisponible, bâtiment indisponible ...).

Enfin, il est souhaitable de remettre aux stagiaires, un « kit individuel de continuité d'activité » en fin de formation (indication de la localisation du ou des sites de repli utilisateur, fiche de rôle, organisation du ou des PCA, liste des procédures, téléphone des personnes à contacter ...).

3.6 Suivre les formations dans le temps

Un plan d'actions visant à l'actualisation et à l'amélioration des formations PCA doit être mis en place. En effet, toute évolution dans l'organisation, l'activité, les événements extérieurs à l'entreprise, la législation en vigueur, va avoir un impact sur le contenu du PCA et les formations à la continuité d'activité devront évoluer en conséquence. Ces actualisations nécessitent une coordination étroite entre la DRH et le RPCA. Il importe enfin de souligner que les formations à la continuité d'activité vont également contribuer à l'actualisation du PCA par la prise en compte des observations des stagiaires.



Chapitre 4

Comment communiquer auprès des personnels sur le PCA et sur la GdC ?

Mots clés

Connaître les sites de repli - le dispositif de travail à distance - les acteurs de la gestion de crise - le dispositif RH de gestion de crise - les supports de communication.

De quoi parle-t-on ?

A l'occasion d'un sinistre, le dispositif de gestion de crise ne doit pas être, pour les personnels de la collectivité de travail le moment de découvrir les moyens et les dispositifs prévus à cet effet. Chacun doit être informé de l'existence d'un PCA dans l'entreprise, des procédures mises en œuvre en cas de crise, des moyens de repli et de travail à distance, des changements dans l'organisation du travail et de sa place dans le dispositif, afin qu'il puisse s'adapter en temps réel aux événements exogènes à l'entreprise qui peuvent survenir.

Si en matière de Continuité d'Activité, la fonction RH n'assure pas, dans tous les cas, la communication interne, elle doit néanmoins être à même de viser les informations communiquées afin d'écartier les risques de crise sociale dans l'entreprise qui pourraient se surajouter à la crise déjà existante. Pour cela, la DRH doit veiller à s'enquérir auprès du RPCA, ou du responsable de la communication, que toutes les informations lui soient soumises pour validation avant leur diffusion.

Quels sont les principaux sujets à aborder ?

En cas de crise, les solutions de continuité qui entraînent des changements dans l'organisation du travail doivent être largement diffusées auprès des personnels, ce qui suppose à la fois d'identifier les sujets de communication et les outils nécessaires à celle-ci.

4.1 Recenser les sujets de communication

Parmi les sujets de communication et à titre d'illustration, il est possible de citer, l'utilisation d'un site de repli, le travail à distance, et la connaissance du dispositif de gestion de crise.

L'utilisation d'un site de repli

Lorsque l'entreprise dispose d'un ou plusieurs sites de repli, il appartient à la DRH de veiller à communiquer aux personnels (ou de s'assurer que cela est fait), toute une série d'informations pratiques permettant la poursuite de l'activité. Il s'agira en particulier, de l'adresse et des coordonnées téléphoniques du site de repli, des modes de transport et des trajets pour s'y rendre, des modalités d'entrée sur ce site et du dispositif de sécurité du site, des lieux de restauration et d'hébergement à proximité, de leur capacité d'accueil, des coordonnées de l'assistance téléphonique, informatique, logistique ... depuis le site de repli, des modes de gestion des temps d'activité, des plages horaires de travail, etc.

Le dispositif de travail à distance

Afin que le travail à distance puisse fonctionner de façon efficace, il est nécessaire de faire savoir aux personnes recensées, qu'elles entrent dans ce dispositif, dans le cadre du Plan de Continuité. La DRH et les directions opérationnelles doivent s'assurer que ces personnels disposent des informations suffisantes et à jour sur ce sujet et elles doivent être en mesure de répondre aux questions posées.

Lors de la mise en œuvre du dispositif de travail à distance, la DRH va s'attacher à communiquer aux personnes concernées, toute une série d'informations pratiques, comme les coordonnées de la hotline informatique qui va les prendre en charge en cas de difficulté de connexion ou autre, les modalités concrètes d'organisation de leur temps de travail dans ce contexte particulier, les conditions de prise en charge des frais occasionnés par ce travail à distance.

Le dispositif de gestion de crise

La communication en direction des personnels, sur le dispositif de gestion de crise, porte notamment sur les procédures d'alerte, leurs déclinaisons en fonction du lieu, du type de sinistre, sur les acteurs de gestion de crise et leurs rôles, sur l'organisation de la cellule de crise, les lieux de rassemblement, les outils de communication à utiliser en phase de crise. Cette communication doit être adaptée selon les interlocuteurs et leur niveau d'implication dans le dispositif, étant précisé qu'une information suffisante à destination de l'ensemble des collaborateurs doit être organisée.

En situation de crise, la DRH doit s'assurer qu'elle va disposer des moyens de communication suffisants, tant humains que matériels, pour être le relais opérationnel de la cellule de crise vis-à-vis des différents personnels et des institutions représentatives du personnel.

De façon pratique, il peut s'agir notamment d'être en mesure de communiquer sur le recensement des personnes présentes dans les locaux au moment du sinistre, les éventuels blessés ou victimes, la liste des personnes manquantes ou indisponibles, de transmettre la liste des absents pour une autre raison (maladie, congés...) afin d'éviter les recherches inutiles, la liste des personnels disponibles, et de s'assurer de la mise à jour de ces différentes informations.

Il peut s'agir également de prendre les dispositions pour assurer une assistance au personnel et d'organiser une communication en ce sens, assistance psychologique en cas de choc émotionnel, soutien des personnes hospitalisées, information des familles et des proches, aide aux familles en cas de décès, aide dans les démarches administratives et notamment sur la question de la prise en charge par les assurances.

4.2 Mettre en œuvre les outils de communication

En amont de la crise, l'intranet de l'entreprise peut être utilisé comme vecteur de communication du PCA vers l'ensemble des personnels, afin de faciliter la diffusion de l'information. Celle-ci peut porter, notamment, sur la présentation des moyens mis en œuvre dans le dispositif de continuité d'activité, sur les supports de communication à disposition en cas de crise (tels que numéro vert, messagerie de secours, système d'audioconférence...), sur le retour d'expérience des exercices de simulation passés, sur les réponses apportées aux questions posées par les IRP sur le sujet, sur l'évolution du PCA, sur les partages d'expériences externes à l'entreprise, etc.

Dans un tout autre domaine, la conclusion d'un accord d'intéressement aux résultats de l'entreprise peut être l'occasion de prévoir un ou plusieurs indicateurs liés à la continuité d'activité. A cette occasion, la DRH peut mettre en place des actions de communication et de sensibilisation au PCA et à l'application de procédures exceptionnelles en cas de crise (par exemple en diffusant des questionnaires sur ces sujets).

La DRH va également devoir s'assurer que, pendant la crise, les outils de communication à sa disposition seront effectivement opérationnels.

Chapitre 5

Comment gérer le maintien en condition opérationnelle (MCO) du PCA et assurer le retour d'expérience (RETEX) de la GdC ?

Mots clés

Modification des organisations – modification des situations personnelles – exercices PCA – budget dédié – veille législative et réglementaire.

De quoi parle-t-on ?

Doter l'entreprise d'un Plan de Continuité d'activité est une première étape décisive et nécessaire, mais le maintenir en conditions opérationnelles demande un effort au moins aussi important et continu. L'effort n'est alors pas seulement à fournir dans le temps de la mise en place du PCA, mais de façon régulière et sur le long terme. Il convient de s'adapter en permanence aux modifications organisationnelles de l'entreprise, mais aussi d'actualiser les données disponibles (par exemple un changement d'affectation, un départ, une arrivée, un changement de domicile) et d'en tenir informé le RPCA.

Les nouveaux arrivants doivent être intégrés et formés, les personnels en place doivent maintenir leurs connaissances à jour et en adéquation avec leurs nouvelles missions. Il est également nécessaire de toujours veiller à la bonne couverture des acteurs du PCA en matière de risque assurantiel, quelle que soit l'évolution possible de leur lieu de travail et de leurs fonctions. Il importe également de s'assurer de la validité des différentes délégations de pouvoirs.

Quels sont les principaux sujets à aborder ?

5.1 Prendre en compte les modifications des organisations humaines.

Le PCA est bâti autour de référentiels de ressources auxquelles le RPCA fait appel en cas de crises. Si les ressources matérielles ou logistiques sont relativement simples à suivre, les processus de modification des organisations humaines sont plus complexes à prendre en compte.

La DRH doit veiller à informer, au fil de l'eau, le RPCA des changements opérés sur les ressources en nominal et en secours. Il appartient au RPCA de s'assurer que les processus sont efficaces et de procéder, au moins une fois par an, à la revue de ses référentiels avec la DRH.

Les modifications des organisations humaines sont multiples : les changements de statut, de catégorie, de type de contrat, d'adresse professionnelle, impliquent potentiellement la nécessité de recourir à des moyens complémentaires. Il appartient à la DRH de transmettre au RPCA ces modifications régulièrement.

Il est également possible qu'un nouveau contrat client, fournisseur ou de prestataire, ou bien encore qu'une nouvelle législation ou tout autre facteur, qu'il soit interne ou externe, vienne modifier les conditions de fonctionnement de l'entreprise ou crée un nouveau service ou une nouvelle fonction. Toutes ces données impactent le PCA, lequel devra être modifié afin d'en tenir compte.

A titre d'exemple, si la DRH gère les accès aux locaux de l'entreprise, les modifications d'organisation influent sur la liste des autorisations d'accès (nominal, secours) et sur les plages horaires, clés et codes des alarmes à fournir ou à mettre à la disposition des personnes impliquées dans chacun des PCA. Il s'agira donc de maintenir la liste des autorisations, aux systèmes informatiques ou autres (centrale d'alarme, centrale de régulation de l'environnement, ...), aux applications informatiques et aux détentions des clés pour accéder aux coffres, bandothèques ...

5.2 Traiter les données personnelles

Il est indispensable de rappeler que les données à caractère personnel, spécifiquement incluses dans le cadre d'un PCA, doivent faire l'objet d'une déclaration préalable à la CNIL. Il est important que la DRH s'assure que les représentants du personnel sont informés et le cas échéant consultés, sur le sujet. La DRH doit s'assurer du maintien à jour des données personnelles existantes des acteurs impliqués dans le PCA.

La DRH doit également prendre en compte toutes les situations personnelles qui peuvent évoluer avec le temps (reprise progressive d'activité, situations d'handicap, changement de moyens de transports, etc.). De la même façon, la DRH doit vérifier la couverture assurantielle des nouveaux acteurs du PCA en cas de travail à domicile ou de travail déporté ainsi que les risques qui ne seraient pas couverts (régime des exclusions).

5.3 Impliquer les Ressources Humaines dans les exercices de PCA

La DRH doit être tenue informée par le RPCA de tous les exercices prévus et des actions attendues des collaborateurs impliqués.

La DRH devra pour sa part prévoir les mesures d'accompagnement de chaque exercice dans le cadre du MCO : travail hors de l'entreprise, déplacements, assurances pendant l'exercice, formulaire ou procédure de demande de remboursement des frais occasionnés (déplacement, hébergement, repas, heures supplémentaires, récupération). Elle doit également rappeler les règles applicables au personnel qui est déplacé vers un site tiers (sous-traitant par exemple), et veiller en particulier à la bonne application des mesures d'hygiène et de sécurité en concertation avec l'entreprise ou l'organisation tierce.

Enfin, la DRH doit s'attacher à ce que les exercices de PCA lui soient bénéfiques. Elle participera au retour d'expérience afin de prendre connaissance des éventuelles difficultés survenues et de mettre à jour les procédures de gestion du personnel inscrites dans le PCA.

5.4 Prévoir un budget dédié au PCA

Le MCO du PCA a nécessairement un coût financier, en dehors de toute situation de crise. Ce coût comprend à la fois les frais exposés directement par la DRH pour s'inscrire dans le dispositif du PCA, et les frais de personnel et frais associés, pour les différents services ou départements de l'entreprise.

A titre d'illustration, lors de sa participation aux exercices de continuité d'activité, le salarié sera moins productif dans ses tâches habituelles du fait de ses absences ou de sa moindre disponibilité. Il pourra devoir se rendre sur un autre site (en cas d'exercice de transfert sur un site de repli par exemple), mettre à niveau ses moyens de production, prendre la mesure de son environnement, tâtonner, chercher, s'adapter ... Ce temps passé est un coût induit, qui ne peut pas, en principe, être directement affecté à un budget PCA, mais qui n'en sera pas moins réel. Des frais supplémentaires peuvent être exposés, y compris en matière de couverture du risque d'assurance, etc.

5.5 Aider le RPCA à s'informer de la réglementation en matière sociale

Le RPCA n'a pas forcément le temps de prendre connaissance de l'ensemble des évolutions législatives, réglementaires, conventionnelles ou jurisprudentielles en matière sociale. Il n'a pas non plus nécessairement à disposition, les sources nécessaires pour le faire.

La nature même des fonctions de la DRH l'amène à être au cœur de ces problématiques. Le RPCA va s'appuyer sur la DRH, afin d'être informé de ces évolutions et d'en prendre la mesure, lors de la nécessaire adaptation du PCA.

Afin de présenter un caractère effectivement opérationnel, les solutions RH arrêtées dans le cadre du PCA devront résulter d'un travail de coproduction entre le RPCA et la DRH.

5.6 Identifier les bénéfices pour la DRH ?

L'expérience met en évidence que la prise en compte des problématiques de Continuité d'Activité et de Gestion de Crise, par la DRH, oblige à porter un regard différent sur la gestion des ressources humaines.

Cela conduit à apprécier la relative élasticité et l'adaptabilité de l'entreprise ou au contraire sa relative rigidité, à réfléchir différemment à l'organisation du travail et à la place de chacun dans la structure, et de façon générale, à prendre conscience des forces et des faiblesses des organisations.

La mise en place d'un PCA démontre le caractère incontournable de la fonction RH dans l'entreprise en matière de GdC. La plus ou moins grande facilité de mise en place du PCA peut également être un bon révélateur du climat social ou du degré de résistance au changement et à l'imprévu, dans l'entreprise.

La DRH a beaucoup à apporter au MCO du PCA. En retour, elle va bénéficier des retours d'expériences, du bilan des tests effectués et des passages en mode PCA, dans l'amélioration de son propre fonctionnement et du développement de sa politique RH.

La DRH renforcera également sa légitimité à intervenir le plus en amont possible, non seulement dans l'évolution du PCA, mais de façon plus générale, dans la prise en compte des changements organisationnels fréquents auxquels sont de plus en plus confrontées les entreprises (évolution des organisations, des métiers, des techniques ...).

En conclusion

...Quelques principes à retenir

- L'environnement réglementaire prend peu ou pas en compte la gestion de la crise mais les crises existent. Il ne faut pas imaginer que le droit disparaît lorsque surgit la crise.
- Les solutions de continuité d'activité et les règles d'organisation se préparent bien avant la crise et nécessitent d'en discuter avec les IRP.
- L'appropriation d'une vision globale des différentes organisations et des acteurs de l'entreprise ainsi que de leurs évolutions, va permettre à la DRH d'être l'un des acteurs majeurs lorsque survient un sinistre.
- L'adhésion des collaborateurs et des éventuels personnels extérieurs est indispensable à la résolution d'une crise.
- Les fournisseurs, sous-traitants et prestataires extérieurs sont souvent aussi importants que l'entreprise elle-même, dans un fonctionnement en mode dégradé en cas de crise.
- Un PCA sans formation préalable des acteurs est voué à l'échec.
- Les informations, sur les conditions de mobilisation de chacun des collaborateurs en cas de crise et sur le rôle tenu par chacun, sont des éléments essentiels qui doivent être tenus à jour en permanence.

...Quelques conseils pratiques

- Disposez de bases de données informatiques à jour et veillez à sécuriser vos sauvegardes.
- Entraînez-vous par des exercices, des simulations. Analysez les retours d'expérience des crises passées et tirez-en les enseignements et les adaptations nécessaires. N'oubliez pas les remerciements en sortie de crise.
- Si vous n'êtes pas en charge des actions d'adaptation, pensez à déléguer ou à contrôler que ces actions sont effectivement réalisées dans l'entreprise.
- Faites en sorte que la Direction Générale et son encadrement soient impliqués en amont du dispositif, que les Directions des entreprises extérieures soient convaincues du bien fondé et de l'importance stratégique de la démarche PCA.
- Toutes les entreprises rencontrent des difficultés semblables en matière de continuité d'activité. N'hésitez pas à échanger entre vous et à mutualiser vos savoir-faire. N'hésitez pas non plus à sensibiliser les Pouvoirs Publics sur les difficultés effectives que vous rencontrez. Soyez convaincus qu'il est également de la volonté des Pouvoirs Publics que les entreprises puissent continuer à fonctionner en situation de crise et ne soient pas en difficulté.

Abréviations utilisées

CNIL

Commission Nationale Informatique et Liberté

DRH

Direction des Ressources Humaines

GdC

Gestion de Crise

IRP

Instances Représentatives du Personnel

MCO

Maintien en Conditions Opérationnelles

PCA

Plan de Continuité d'Activité

RH

Ressources Humaines

RPCA

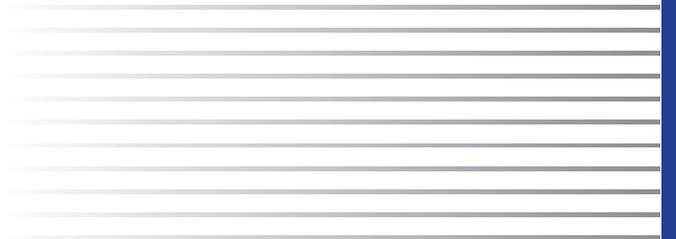
Responsable du Plan de Continuité d'Activité

RETEX

Retour d'expérience

REMARQUE

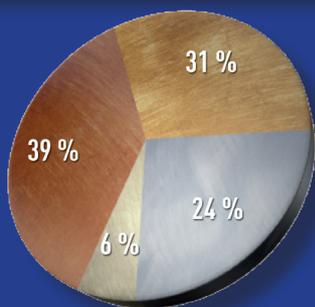
Le terme « **Les personnels** » désigne aussi bien les salariés, non-salariés, intervenants extérieurs contractuels, fonctionnaires tous statuts ...



> L'objectif du Club de la Continuité d'Activité

Le métier de Responsable PCA s'est progressivement créé, d'abord au sein des entreprises bancaires et financières; contraintes par des obligations réglementaires, et s'élargit aujourd'hui vers les autres secteurs d'activité.

Des acteurs provenant de divers horizons (Assurances & Banques, Télécommunications, Services, Conseils, Industrie) se sont alliés afin de fonder en Octobre 2006 le CCA. Aujourd'hui le CCA compte plus de 50 sociétés adhérentes représentant 90 membres actifs.



Les objectifs de ce club sont de favoriser les retours d'expériences entre Responsables PCA, et de participer à l'évolution du métier par la publication de documents de référence. C'est dans cette perspective que les groupes de travail ont été formés.

> Adhérez au CCA

L'adhésion au CCA, loi 1901, est ouverte à tous les praticiens de la Continuité d'Activité :

- RPCA,
- RSSI,
- DSI,
- Direction des Risques,
- Direction de la Conformité,
- Direction de la Production,

et tous les responsables ayant des missions liées à la Continuité d'Activité.



**Pour plus d'informations,
veuillez consulter
les documents d'adhésion
sur le site www.clubpca.eu**