

Plan d'urgence

Crises: comment s'y préparer?

JEAN-LOUIS
BERGERSenior
vice-presidentGroup business
continuity
management
Société Générale

L'efficacité des plans de continuité d'activité repose sur l'efficience des dispositifs de gestion de crise et sur une bonne communication interne et vers les médias.

CONFRONTÉS À LA PERTE TOTALE ou partielle, définitive ou temporaire de leur environnement de travail, décideurs et personnels doivent pouvoir disposer de moyens alternatifs rapidement disponibles, qui leur permettent de se rassembler, de communiquer entre eux et, dans un confort acceptable, de prendre les décisions urgentes et d'engager les premières actions.

Le premier degré de réaction sur sinistre est communément appelé plan d'urgence et s'inscrit dans le cadre plus global de la gestion de crise. De la qualité de la préparation et de l'exécution de cette étape dépend en grande partie le sort de la suivante : l'éventuel basculement de l'entreprise en mode de fonctionnement en secours.

Les scénarios de gestion de crise, que l'on abordera dans cet article, sont ceux d'une destruction complète ou quasi complète des moyens normaux de production, ainsi que le scénario d'inaccessibilité : incendie touchant un immeuble voisin, déter-

mination d'un périmètre de sécurité suite à une attaque terroriste (chimique ou radiologique), crue fluviale rendant impossible l'accès à l'entreprise par quelque moyen que ce soit, etc..¹

Les premiers objectifs de la gestion de crise sont d'alerter et de rassembler les acteurs clés en fonction de la gravité de l'incident, que celui-ci ait lieu pendant les heures ouvrées ou les week-ends et jours fériés. Cela suppose des dispositifs de veille

“ Les premiers objectifs de la gestion de crise sont d'alerter et de rassembler les acteurs clés en fonction de la gravité de l'incident. ”

sur l'état des moyens de production en termes de sûreté, de sécurité et de déroulement des divers processus en cours : équipes de permanence ou en astreinte, remontées d'alarmes, monitoring des processus et des équipements

du système d'information, et des infrastructures de l'environnement de travail.

Il s'agit ensuite d'évaluer les dommages et leurs conséquences : pour les responsables techniques, mesurer l'étendue du sinistre, définir les possibilités de restauration immédiate, informer les responsables d'activité pour évaluer les répercussions de l'incident sur les différentes lignes métiers. Les responsables de ces dernières, en opérant une synthèse des informations disponibles, ont pour mission de décider des actions les plus urgentes à mettre en œuvre et, le cas échéant, d'activer le plan de secours.

LES MOYENS D'ALERTE ET DE COMMUNICATION DE CRISE

Ces alertes s'appuient sur la mise à jour régulière d'annuaires de crise comportant : les numéros de téléphone au bureau, du portable, du domicile, adresses internet personnelles, si possible de l'ensemble des équipes ; d'un numéro vert qui peut, par exemple, afficher en message frontal les données générales sur l'évolution de la crise, puis par utilisation du clavier, permettre de récupérer des informations spécifiques à chaque département ; d'un site web externalisé, dont la capacité de stockage permet de mettre en ligne, au travers d'une présentation arborescente par département, une information opérationnelle lourde à l'attention des équipes. Enfin, il est possible aussi de recourir à un réseau de talkies-walkies, dont le mode de fonctionnement en fréquence radio permet de pallier la saturation et/ou l'arrêt des réseaux GSM, à la demande des forces de sécurité.

L'ENVIRONNEMENT LOGISTIQUE D'ACCUEIL

En début de sinistre, il s'agit essentiellement d'offrir un espace de travail acceptable aux décideurs. Pour ce faire, des salles sont identifiées et pré-équipées pour les accueillir (exemples, accès aux réseaux de messagerie d'entreprise, avec une alternative d'adresses et accès internet en cas de perte du réseau, téléphone via et hors standard, fax, imprimante, accès au réseau de talkies-walkies, documents essentiels, etc.). En complément des salles de crise dites « primaires » et pour couvrir les scénarios de destruction massive, des salles de crise « secondaires » sont prévues en un lieu éloigné, si possible à proximité ou dans les centres de secours.

LES PROCÉDURES

Il s'agit d'abord des procédures d'évacuation, sous la maîtrise des services de sécurité d'immeuble, en particulier en heures ouvrées. Puis hors des heures d'exploitation, spécialement celles d'alerte. Enfin, il est important de faire le point sur les procédures de rassemblement et d'encadrement du personnel, en prévoyant des lieux de rendez-vous dits « primaires » si l'immédiate proximité de l'immeuble occupé le permet, et « secondaires » dans le cadre de destructions massives qui affecteraient tout un quartier.

Le premier objectif en est de mettre le personnel en lieu sûr, d'en faire le recensement, de porter ou faire porter assistance à ceux qui le nécessitent.

Viennent ensuite les considérations de continuité d'activité : évaluation des dégâts et moyens restés disponibles, opérations urgentes en cours...

La perspective d'attentats terroristes, de pollutions bactériologiques, chimiques ou radiologiques, volontaires ou accidentelles, appelle des mesures de prévention, protection et dissuasion, de riposte en gestion de crise spécifique². Néanmoins, l'organi-

Les instances et acteurs de la gestion de crise

Cette organisation est plus ou moins développée en fonction de la taille et de la nature de l'entreprise.

● Le Comité de crise exécutif

C'est l'organe décisionnel qui base ses décisions sur les informations qu'il reçoit de la cellule technique d'évaluation des dommages (étendue, évolution, perspectives de réintégration, etc.), des comités de crise des fonctions de support (états des équipements, systèmes, applications, réseau, contraintes de reprise en secours, *cut-offs* importants...) et des comités de crise des lignes métier (opérations urgentes et importantes). Il s'adjoint des compétences de communication interne et externe.

Seul, il peut décider du basculement en mode de secours.

● La Cellule d'appui et de coordination

Composée des équipes plan de continuité d'activité, spécialement formées à la gestion de crise, elle apporte son appui aux décideurs en rassemblant et formatant l'information. Elle possède une connaissance étendue des plans de continuité et des acteurs spécifiques et « recadre » l'information reçue dans une perspective de déclenchement des plans de secours. Elle conseille le comité de crise exécutif.

● La Cellule technique d'évaluation des dommages

Composée de spécialistes de l'exploitation et de la maintenance immobilière et de la sûreté/sécurité, c'est elle qui, avec l'autorisation éventuelle des forces de l'ordre, des pompiers et services sanitaires, est chargée de constater l'étendue apparente des dégâts humains et matériels, évalue les perspectives d'évolution et de reprise éventuelle. Elle informe le Comité de crise exécutif.

● Les Comités de crise des lignes métier

En contact avec leurs équipes rassemblées, recensent les opérations urgentes et importantes. Ils informent le Comité de crise exécutif.

● Les Comités de crise des fonctions de support (back-offices et système d'information)

Sur la base des informations reçues et de celles du monitoring des systèmes et applications, ils évaluent les impacts fonctionnels pour les utilisateurs et « préchauffent » les dispositifs de secours. Ils informent le comité de crise exécutif.

● Le personnel et les responsables d'unités de production

Sur leur lieu de rassemblement, ou à leur domicile, ils attendent leurs instructions relayées par les moyens de communication décrits ci-contre.

sation décrite ci-dessus s'avère être un socle indispensable. La gestion de la problématique terroriste n'en étant qu'une déclinaison particulière. ■

1 Les scénarios de sinistres partiels doivent aussi être envisagés, avec une organisation sensiblement différente et des réponses qui sont plus de l'ordre des procédures de contournement, avec un redéploiement sur

place des moyens au profit des activités les plus sensibles. L'objectif est alors d'éviter le déclenchement du secours, immédiatement coûteux, cause d'une perte généralement significative de moyens de production et soumis aux aléas opérationnels du retour à la situation de départ.

2 Par exemple, dans certains de ces cas, l'évacuation de l'immeuble n'est pas la réponse la plus appropriée. Le confinement dans l'immeuble, dans l'attente de l'intervention de services spécialisés, peut se révéler plus sûr (*shelter in place* des Anglo-Saxons).