



**Patricia MONNIER**  
Consultante QVT



CoViD-19  
Structurer son retour d'expériences  
RH pour établir/consolider son Plan  
de Continuité d'Activité

Webinaire

18 juin 2020





## ● Introduction

## ● Partie 1 : Notions de crise

- Sémantique et étapes d'une crise
- Les enseignements des crises :

## ● Partie 2 : Plan de Continuité d'Activité

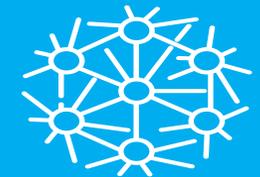
- Définitions et objectifs
- Contenu

## ● Partie 3 : Analyse de retours d'expérience

- Processus de l'organisation et impacts de la crise
- Analyse des risques (exemple CoViD-19)
- Les impacts humains
- Les impacts d'organisation du travail :
- Les impacts de gestion du risque : ...

## ● Conclusion





ayming

# Introduction

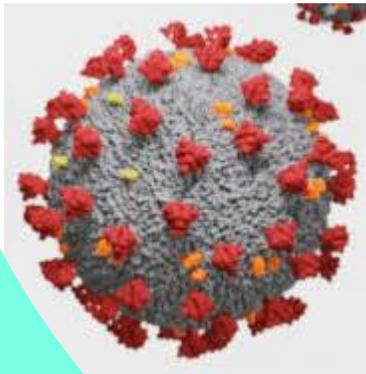


**1. Faire les constats et le bilan**



**4. Se préparer à d'autres types de crises**

**3. Reprendre vite... et mieux**



**2. Capitaliser sur le RetEX**

Temps

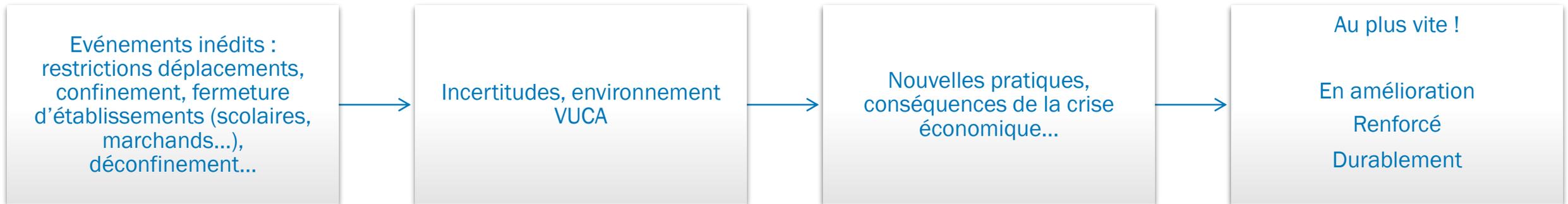
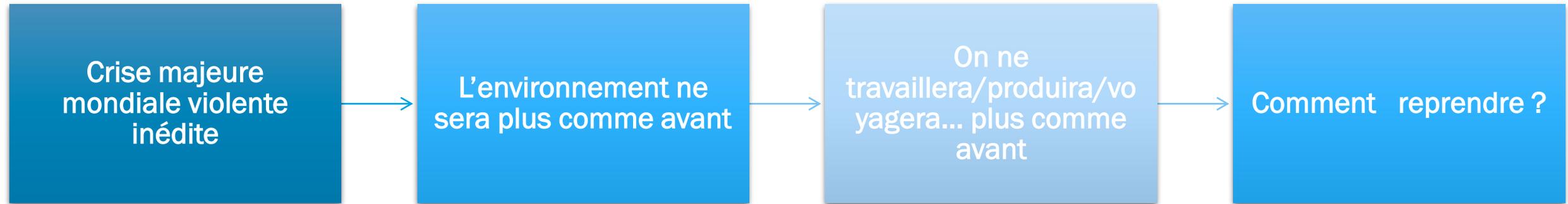


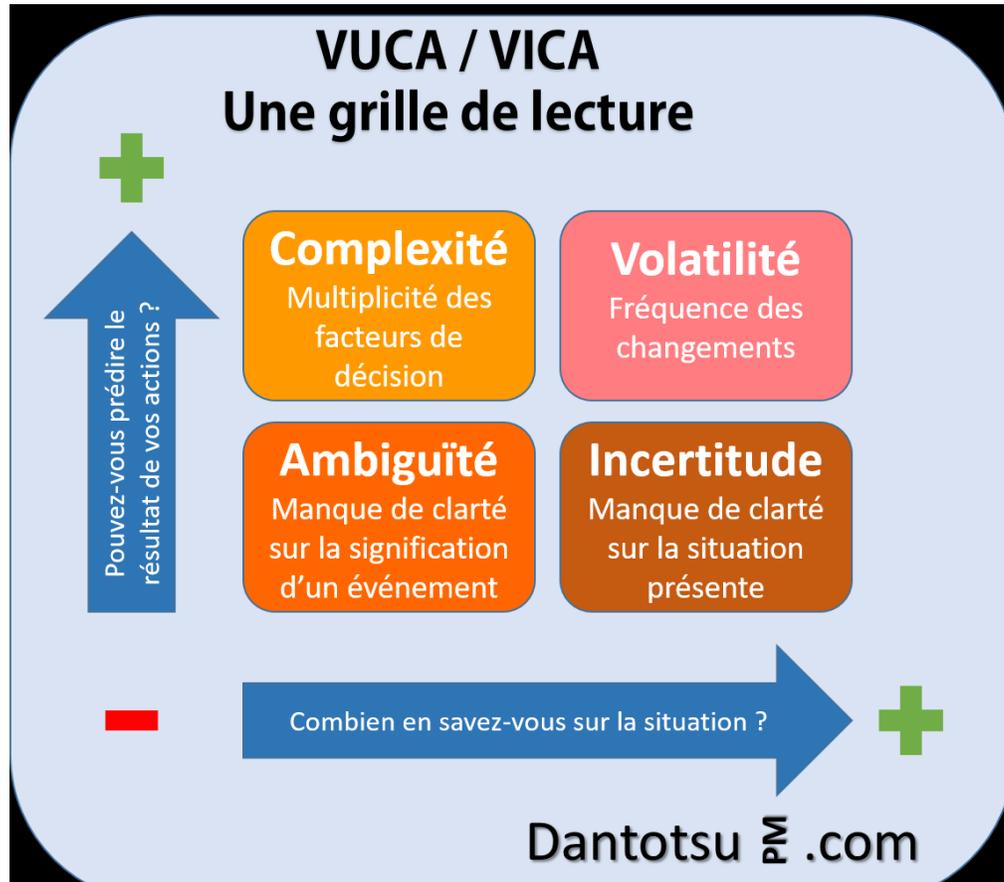
# Pourquoi faire un bilan ?



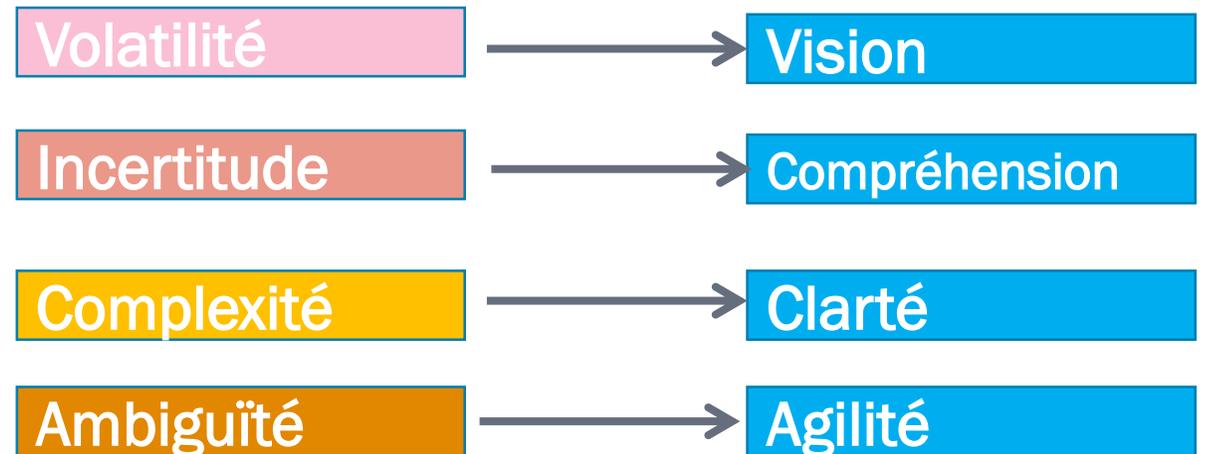
## Constats !

## Question ?





# VUCA





ayming

# Notions de crise

## Définition - Étymologie de « Crise »

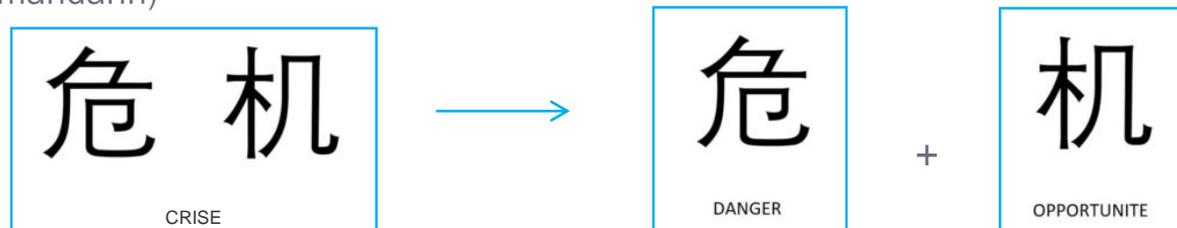
---

### Définition de « crise » :

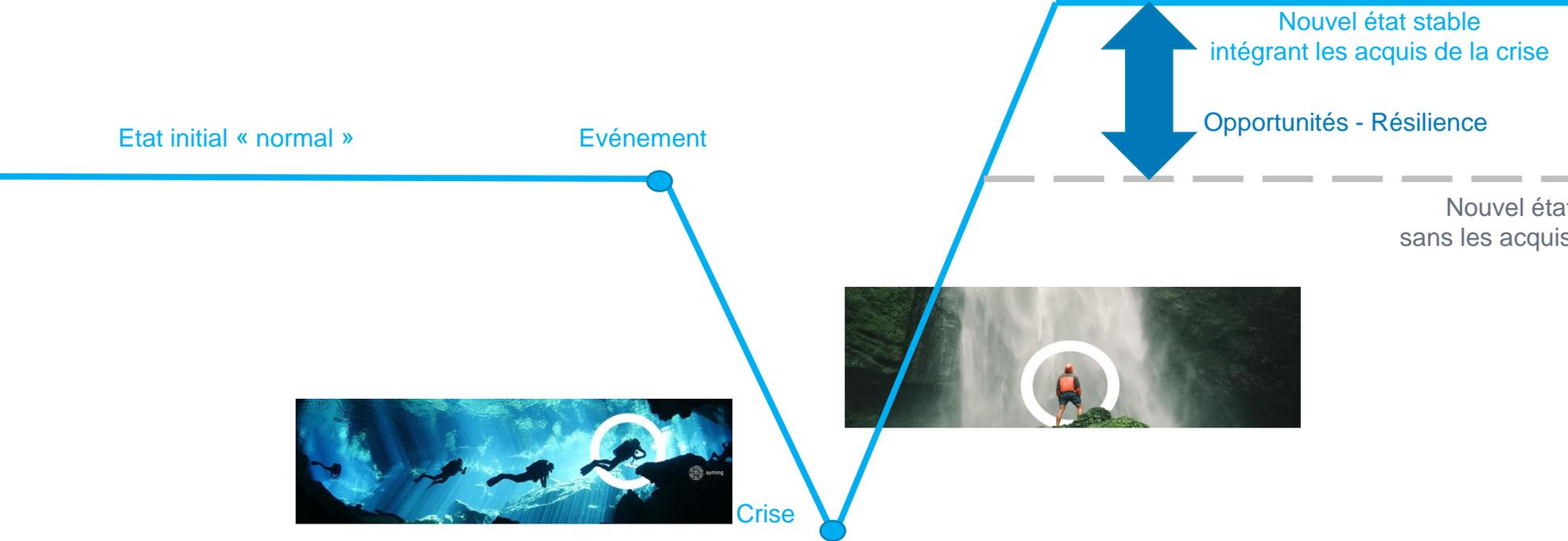
Tout événement qui survient brusquement, qui provoque une déstabilisation d'une organisation (Etat, entreprise..) et qui s'accompagne d'une forte charge émotionnelle faisant perdre à cette organisation ses repères

### Etymologie de « crise » :

- Du latin "crisis" signifiant un "assaut",
- Du grec "κρίσις" au sens de **séparer, distinguer**.
- Depuis l'Indo-Européen la racine "krei", signifie **juger, distinguer, passer au tamis, passer au crible**
- Bien que le mot "crise" soit utilisé, de nos jours, pour désigner une période de difficultés, son sens étymologique signifie, "**faire un choix**" et "**décider**".
- En chinois (mandarin)

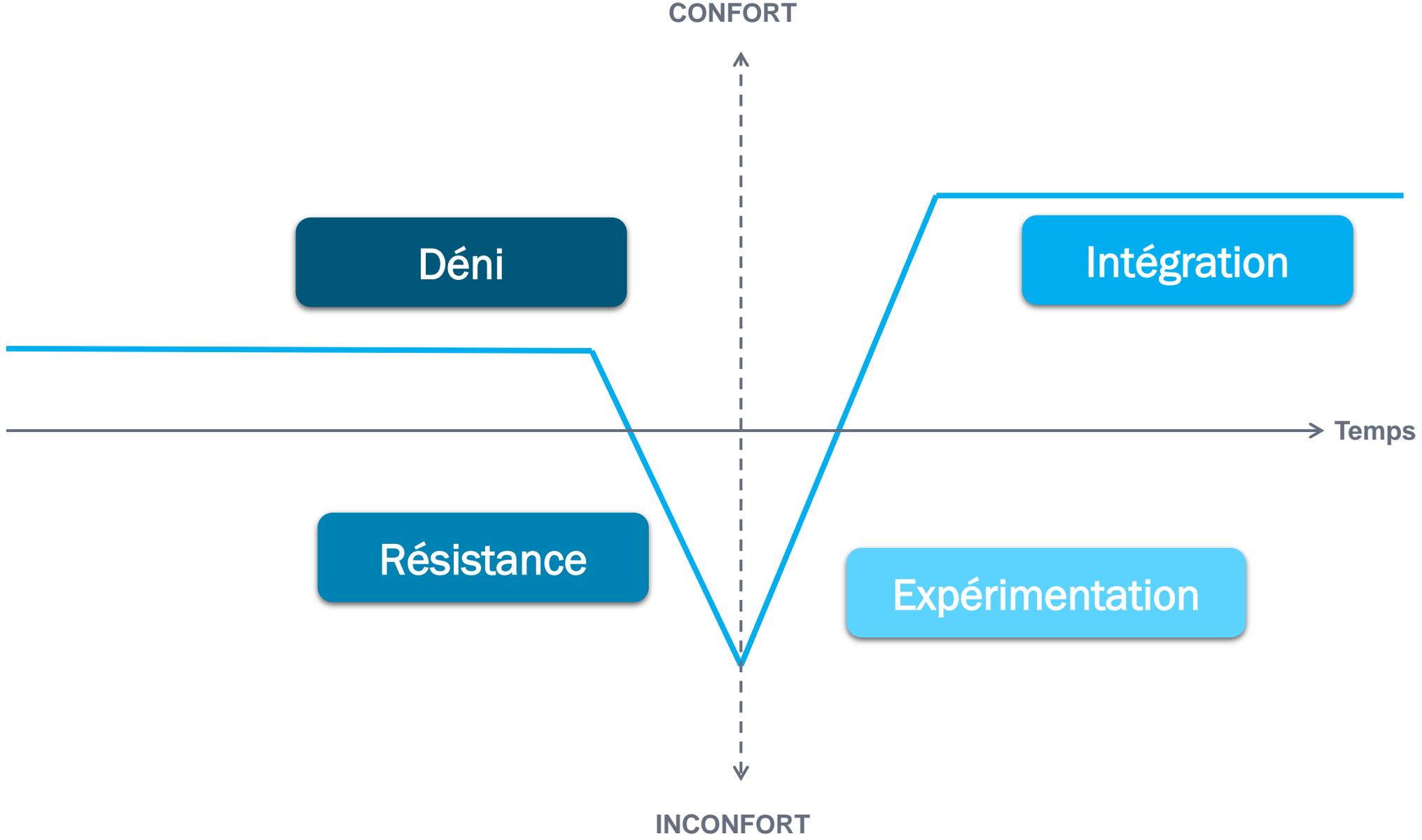


# Phases d'un processus de crise



Temps →





## La crise révélatrice des vulnérabilités... = Opportunités

- SWOT établi en situation d'état initial « normal »
- Éléments définis hors situation de crise
- Confirmation ou remise en question de certains en situation de crise sur un scénario donné
- Ex : CoViD-19
- Intérêt d'établir un PCA pour identifier ses Forces / Faiblesses / Opportunités en fonctions de scénarios identifiés

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Capacité d'innovation</li><li>■ Leadership : croissance, part de marché</li><li>■ Qualité : taux de satisfaction sur produit</li><li>■ Compétitivité : commerciale, technologique, etc.</li><li>■ Coûts fixes bas</li><li>■ Employés hautement qualifiés</li><li>■ Etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Faible capacité financière</li><li>■ Faible notoriété, image de marque</li><li>■ Déséquilibre du portefeuille de produits</li><li>■ Grande dépendance à un fournisseur</li><li>■ Base de clients réduite</li><li>■ Système informatique dépassé</li><li>■ Taux de rotation du personnel élevé</li><li>■ Etc.</li></ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Marchés ou segments en croissance</li><li>■ Marchés ou segments à fort potentiel</li><li>■ Nouvelles technologies</li><li>■ Réglementation favorable</li><li>■ Nouvelles chaînes de distribution</li><li>■ Changement de comportement des consommateurs</li><li>■ Etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Concurrence directe et élargie</li><li>■ Nouveaux entrants</li><li>■ Législation peu favorable</li><li>■ Marchés matures ou en décroissance</li><li>■ Chute des prix en raison d'un excès de la production</li><li>■ Activité économique faible</li><li>■ Etc.</li></ul>





ayming

Plan de Continuité  
d'Activité  
- PCA -



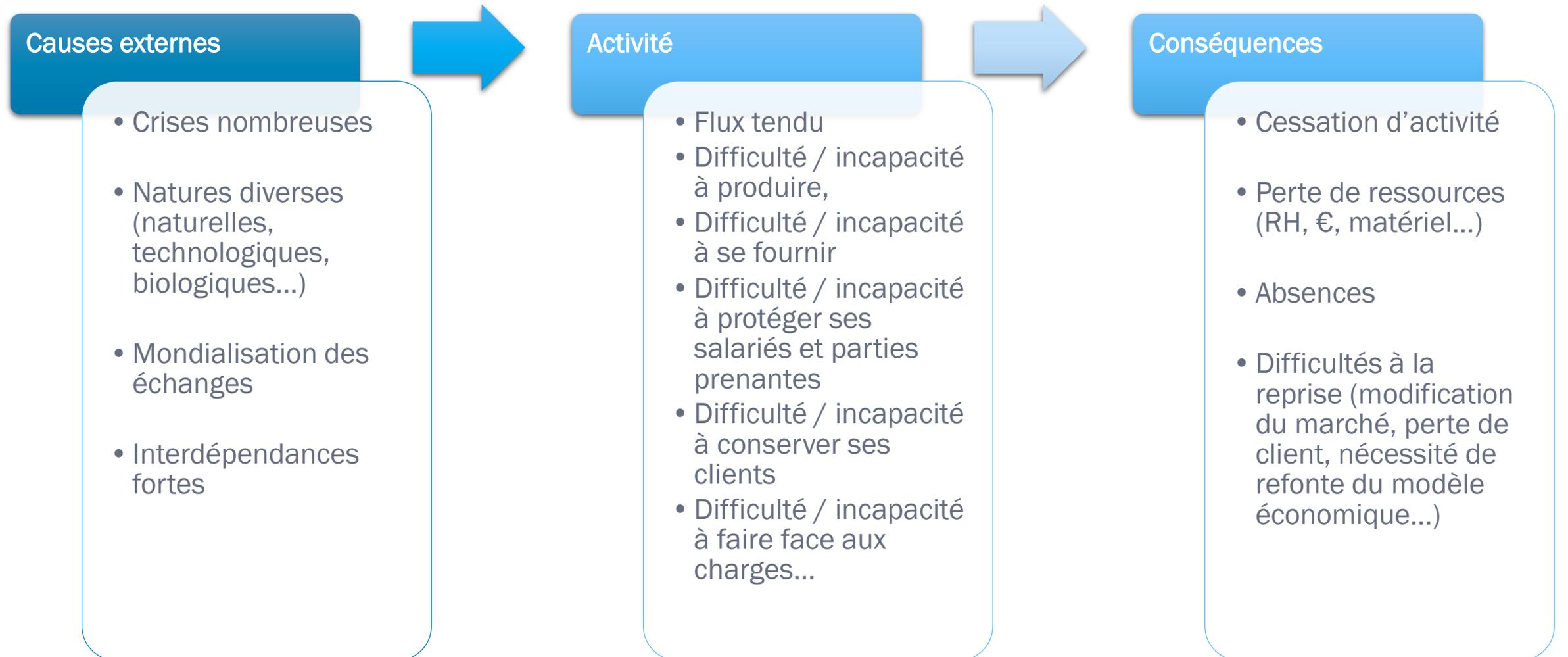
ayming

# Origine et objectifs



- Apparus suite à des événements graves (attentats, crises sanitaires, catastrophes technologiques...).
- Minimiser les impacts d'une crise ou d'une catastrophe naturelle, technologique ou sociale sur l'activité (de l'entité concernée (entreprise, gouvernement, institution, groupe...)).
- En France, les secteurs fournissant des services et réseaux vitaux tels que l'alimentation, la défense, la sécurité civile, les soins, la fourniture d'eau de nourriture et d'énergies (dont électricité), le transport en commun, les télécommunications, les banques, la collectes et gestion des déchets, etc. ont l'obligation d'établir un PCA
- La norme ISO 22301 cadre l'ensemble des démarches à mettre en œuvre pour un plan de continuité d'activité cohérent.





### Anticiper

- Identifier ses processus et leurs interactions
- Identifier ses ressources
- Analyser ses risques et ceux des parties prenantes
- Identifier ses points de force et de faiblesse
- Mettre en place des plans d'actions préventifs (GPEC, diversification fournisseurs, nouveaux marchés, nouvelles pratiques...)

### Gérer

- Stratégies de protection pour éviter / limiter les effets négatifs
- Assurer la continuité malgré la perte de ressources
- Justifier et prioriser les dépenses, y compris de sécurité

### Rebondir

- Prévoir les scénarii de reprise
- Développer une vision systémique entre la gestion du risque, la gestion de crise, l'intervention, le maintien et la reprise d'activité
- Allier agilité, amélioration continue et efficacité / objectifs de l'entreprise



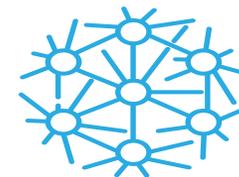


« Capacité à vivre, à réussir et à se développer en dépit de l'adversité »

(Boris Cyrulnik)

- La résilience, c'est la reprise d'un nouveau développement après un traumatisme, et elle s'applique aussi aux entreprises. Après un choc, une crise, certaines sont traumatisées mais se relèvent. Le trauma peut être collectif et individuel et concerner tant l'entreprise que les individus qui la composent.





ayming

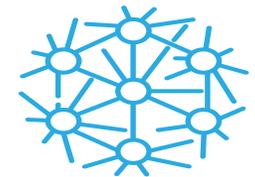
# Définitions



« Informations documentées servant de **guide** à un organisme pour répondre à une **perturbation** et **reprendre, rétablir et restaurer** la livraison de **produits** et la fourniture de **services** en cohérence avec ses **objectifs** de continuité d'activité »

*ISO 22301:2019*



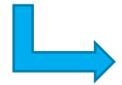


ayming

# Contenu du PCA



- Le PCA décrit la **stratégie de continuité** adoptée pour faire face, par ordre **de priorité**, à des **risques identifiés et sérieux** selon la gravité de leurs effets et leur plausibilité.



- Inventaire des **risques**, priorisés selon Gravité et Plausibilité

- Le PCA décline cette stratégie en **ressources** et **procédures** documentées, qui seront les références pour **répondre, rétablir, reprendre** et **retrouver** un niveau de fonctionnement prédéfini

- Inventaire des **ressources**, nominales et dégradées



- Liste de **procédures** de **gestion, adaptation** et **retour à la normale**



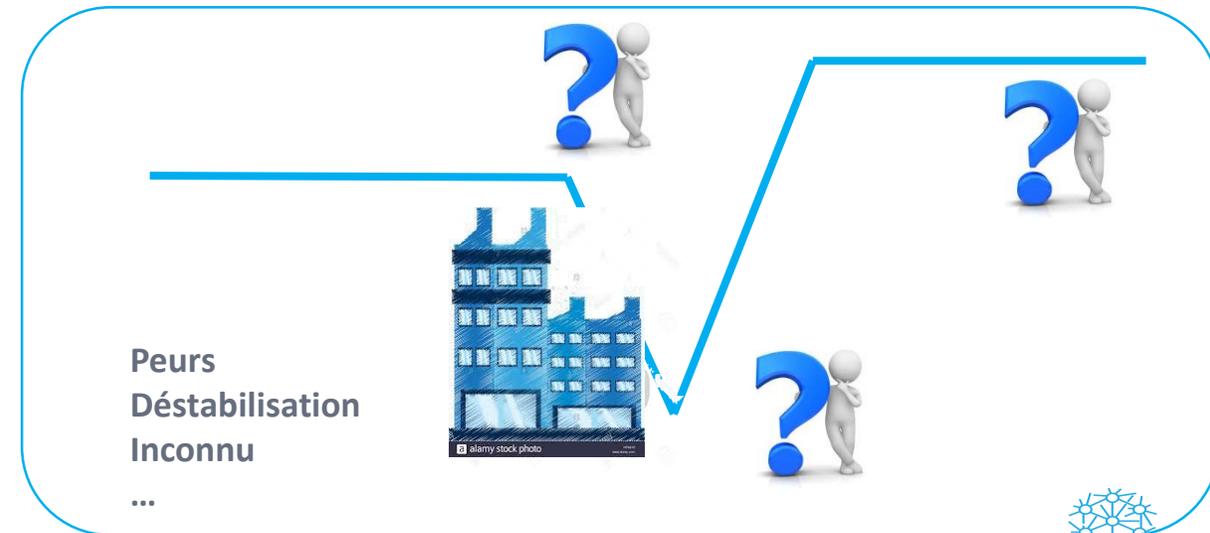
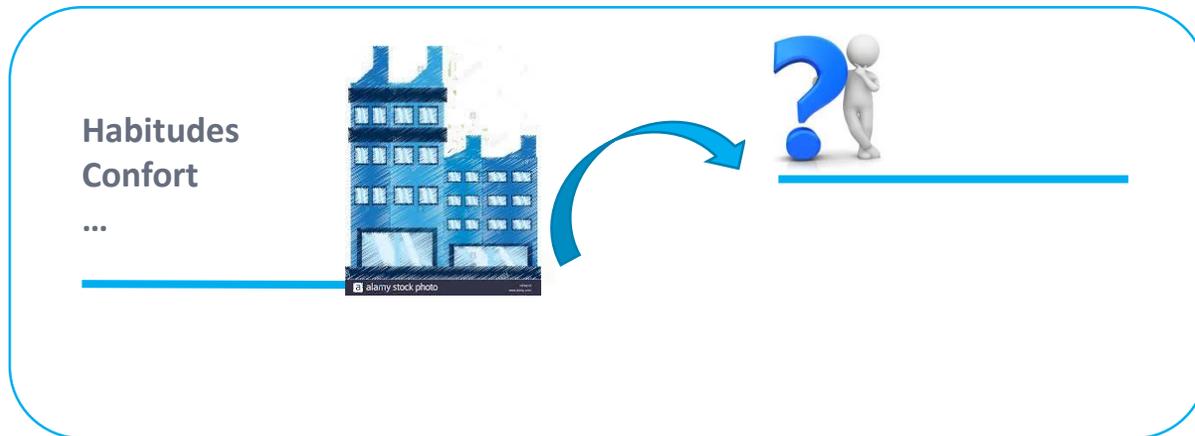


ayming

# Analyse de retours d'expériences

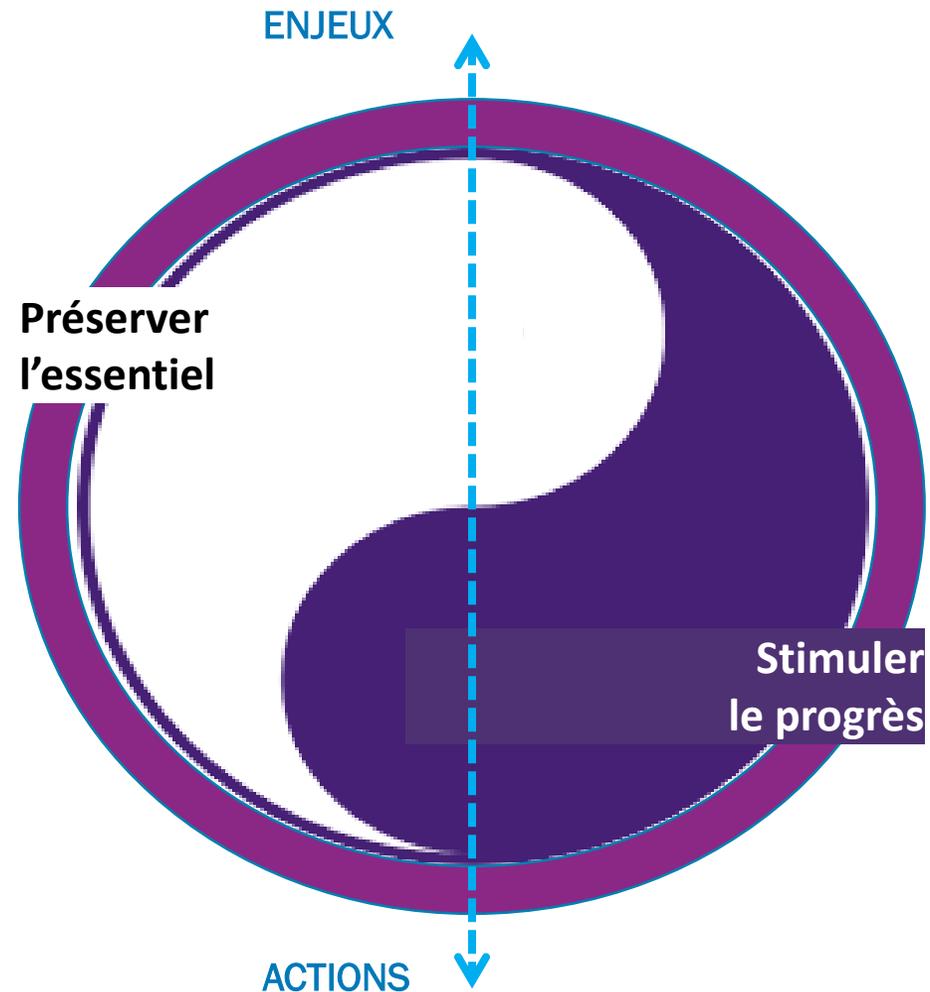
## Préambule

- La reprise d'activité ne consiste pas seulement à colmater les brèches pour repartir vite
- La crise a changé les écosystèmes, les marchés, les humains, les fonctionnements...
- Le confinement a mis en évidence des peurs, des aspirations, des remises en question...
- La reprise va se faire dans le changement, mais un changement post crise





- **Vocation (mission)**
- **Vision**
- **Qualités du management**
- **Valeurs**



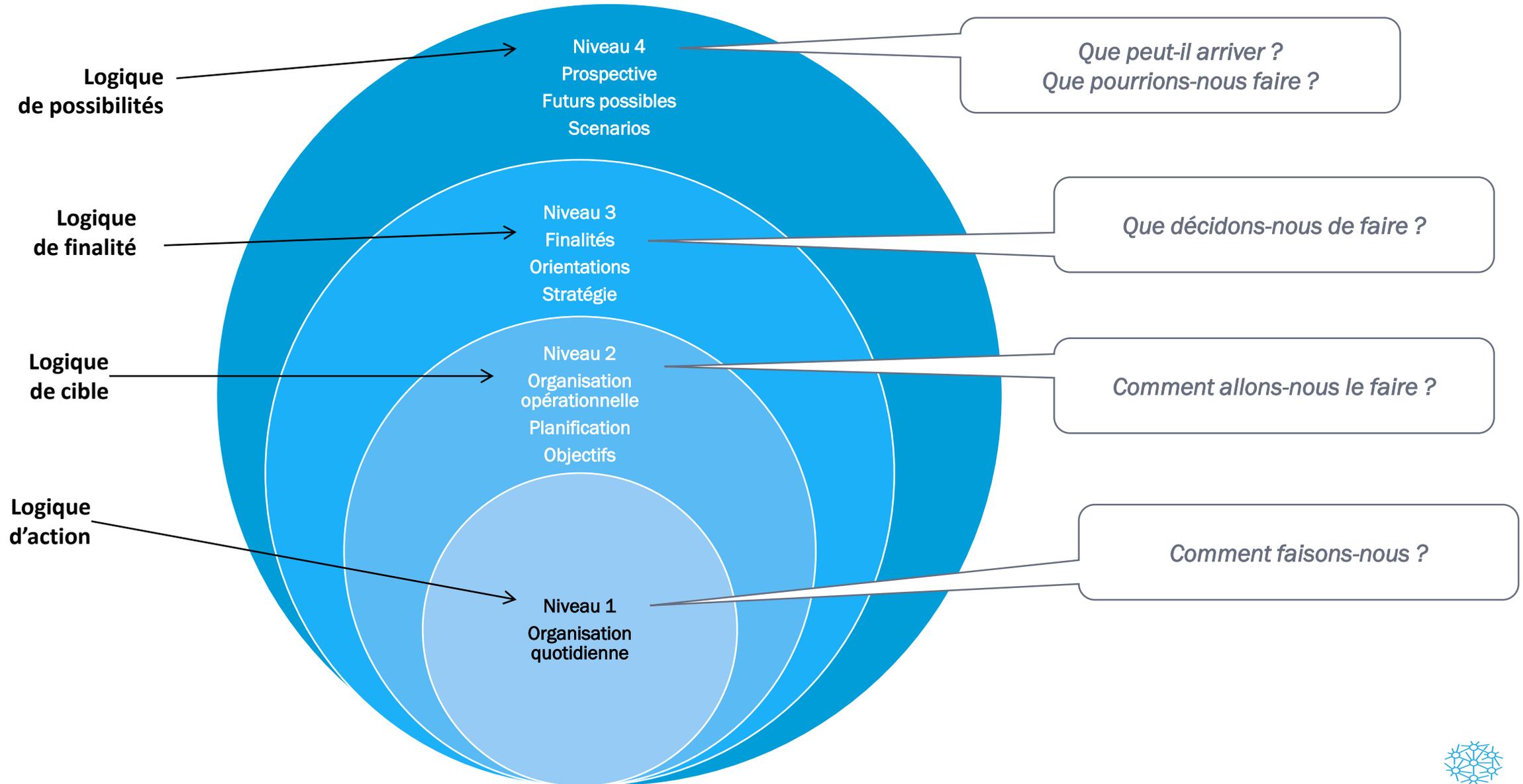
- **Ambitions**
- **Priorités stratégiques**
- **Plan d'actions**





ayming

Impacts sur la stratégie

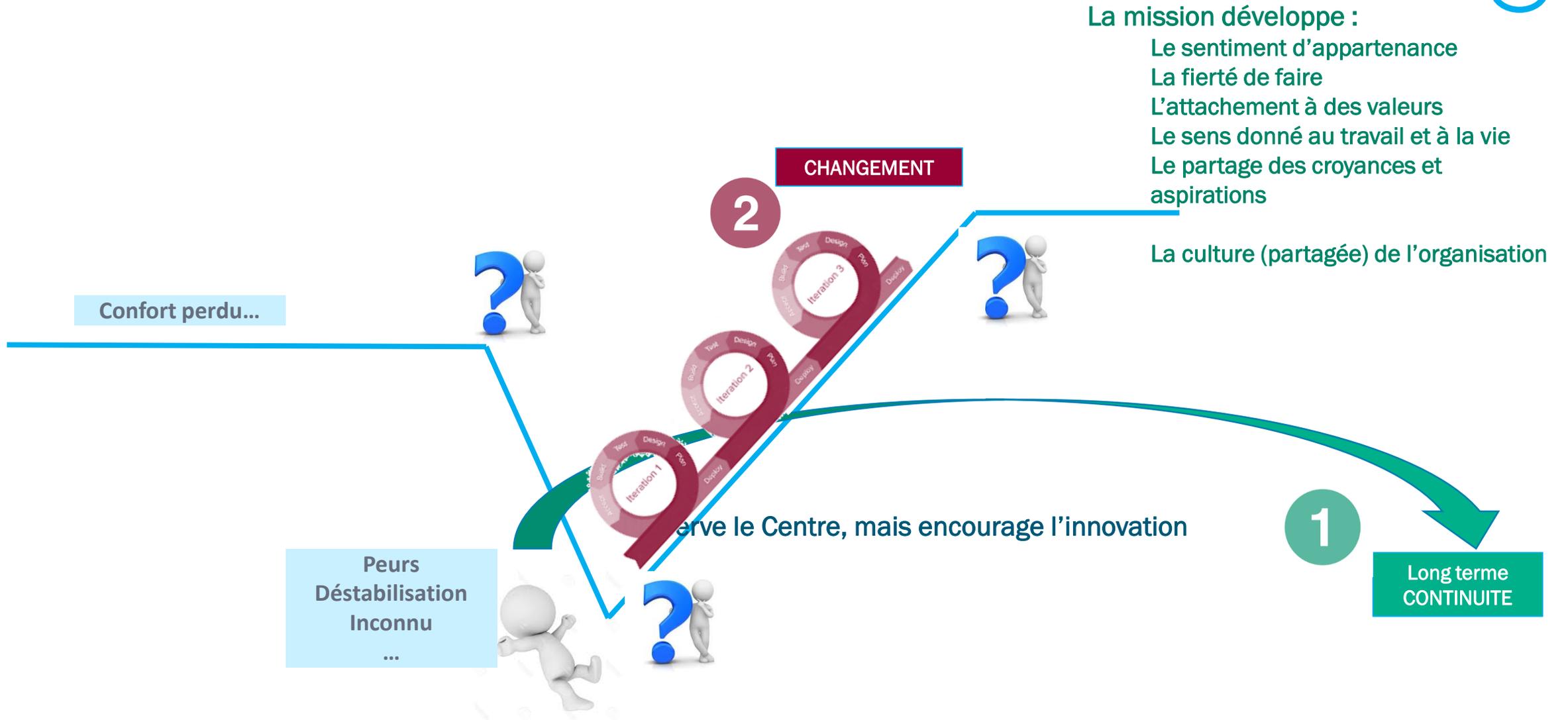




- |   |   |  |   |  |
|---|---|--|---|--|
| 1. Quelle est notre mission ?                   | ➔ | • Quelle est notre mission actuelle ?              | ➔ | • Le but de l'organisation, sa raison d'être           |
| 2. Qui est notre client ?                       |   | • Quels sont nos défis ?                           |   | • Sens profond, chose en laquelle vous avez foi, juste |
| 3. A quoi le client accorde-t-il de la valeur ? |   | • Quelles sont nos opportunités ?                  |   | • Chacun connaît la mission, la comprend et la vit     |
| 4. Quels sont nos résultats ?                   |   | • Est-ce que la mission a besoin d'être repensée ? |   |  |
| 5. Quel est notre plan ?                        |   |  |   |  |



# Le rôle de la Mission dans la reprise d'activité



- Entreprise altruiste :

1. Est au service inconditionnel
2. De tous les membres de son écosystème
3. À travers des activités de son cœur de métier

- Choisir comme variable le service inconditionnel.

- Produire de la valeur sociale qui produira de la valeur économique

- i.e. La valeur économique n'est que la conséquence de la valeur sociale



Saint – Gérard, le 24 mars 2020

Madame, Monsieur,

**En tant qu'industrie agro-alimentaire, Altho se doit de produire et de livrer pour assurer l'approvisionnement des consommateurs français dans cette période de crise. C'est une obligation de solidarité nationale de continuer à nourrir nos citoyens, pour éviter qu'à la peur de la maladie s'ajoute la peur du manque de nourriture.**

En conséquence, pour vous soutenir, nous avons décidé unilatéralement de prendre les mesures suivantes pour tous nos transporteurs et ce, jusqu'à la fin de la période de confinement :

- Hausse des tarifs de transports de +8,75% sur toutes les lignes applicable avec un effet rétroactif au 17 mars 2020

- Paiement comptant à réception de factures hebdomadaires.

Merci de ne pas modifier les conditions de règlement indiquées sur vos factures – Altho s'en chargera automatiquement.

Au regard de ces efforts, Altho attend de vous un taux de service irréprochable sur toutes les lignes qui vous ont été attribuées.

Merci de nous confirmer votre accord par retour.

Cordialement.

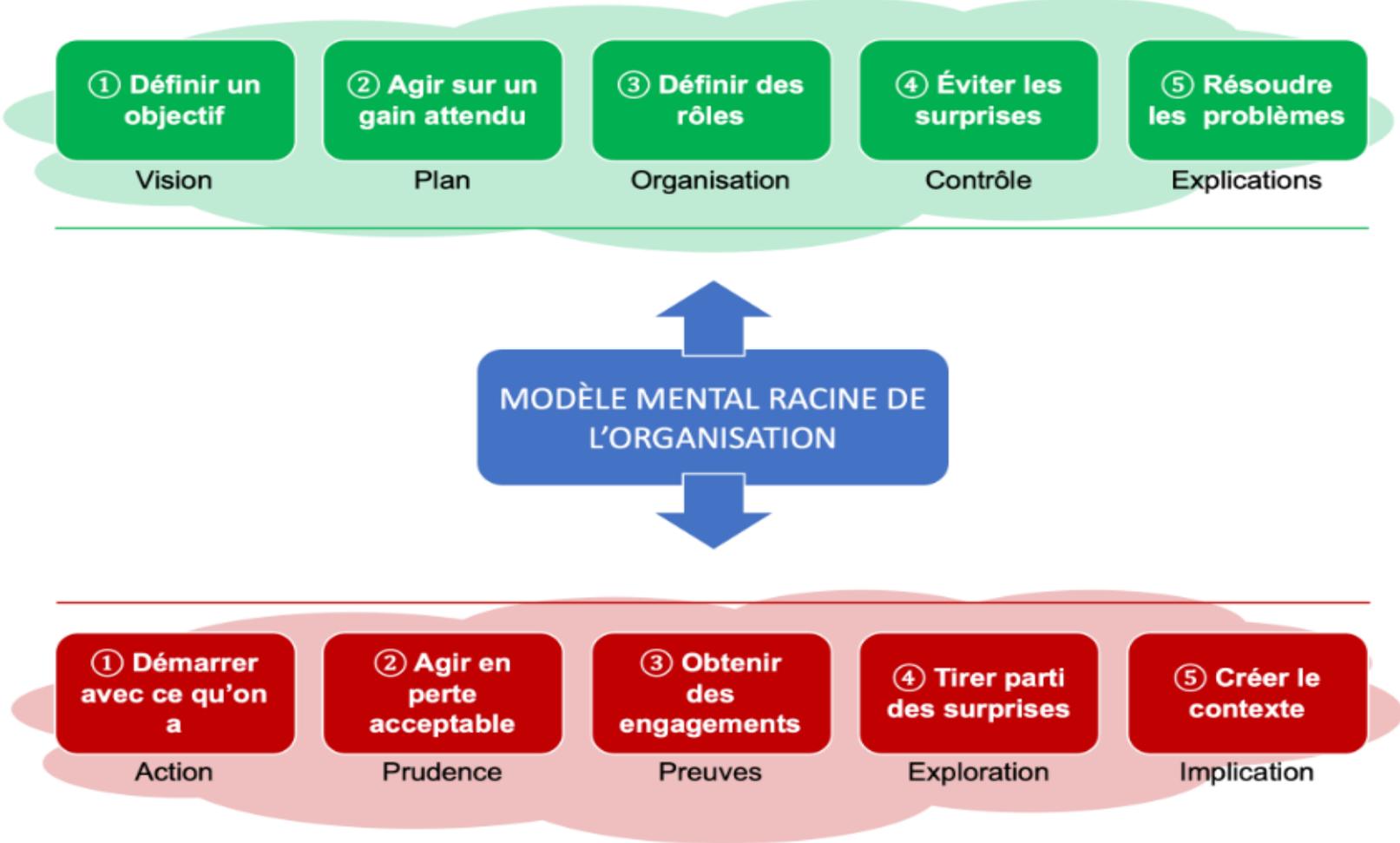
Laurent Cavard  
PDG

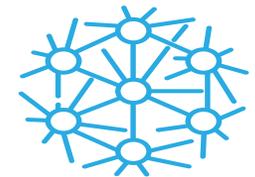
Romuald Rituit  
Directeur supply-chain



**Conception « Idéal » :**  
source externe : analyse marché, clients, concurrents, fournisseurs. Focus "là-bas, demain". Logique, claire et complète. Plan d'action, rôles définis, contrôle et gestion aléas

**Conception « Réel » :**  
impératif de réalité : faire avec ce qu'on a, essayer de nouvelles choses en contrôlant les risques, se passer des plans devenus obsolètes, oublier les rôles définis et s'appuyer sur l'engagement de chacun, tirer parti des surprises et créer un contexte où l'organisation fonctionne dans un environnement radicalement incertain.  
Chaque entreprise a réagi en fonction de ce qui l'anime profondément, en se recentrant sur quelques actions essentielles.





ayming

Les impacts humains





Thématique	Constat	Conséquence	Réponses	Enseignement	Capitalisation
Effectifs, absences	Nombreuses absences simultanées sur ligne A  (ou service Paie)	Impossibilité de produire	Fermeture ligne A 2 semaines / recours intérim / mode dégradé  ???	Combien de temps on peut tenir ? Emploi compatible avec intérim ? Quelles solutions et actions associées ?	PCA → DMIA  Développer polyvalence entre différentes lignes (GPEC)
	Chute brutale de l'activité (sureffectif relatif)	Inactivité du personnel concerné	Recours à l'activité partielle	Dispositif réglementaire ... mais encadré dans le temps	Fiches thématiques : qui quoi comment quand pourquoi, +/-, points de vigilance...
Compétences, key people	Absence du chargé de paie  ou informaticien	Mission non remplie en période de rush  0 accompagnement à l'installation PC de télétravail		???  Besoin d'infos, didacticiel d'installation des matériels informatiques	Cartographie des compétences, GPEC, gestion de la polyvalence Fiches pratiques, vidéos





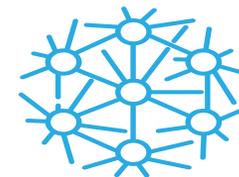
Thématique	Constat	Conséquence	Réponses	Enseignement	Capitalisation
Santé psychique, social	Mal être de collaborateurs qui ont mal vécu/ vivent mal le CoViD-19	Refus de revenir travailler Absences Mal être Démotivation Désengagement	« Managers sur le pont »	Nécessité de proximité, d'écoute et d'information objective sur le risque	Mise en place de cellules d'écoutes, sensibilisation RPS, informations objectives...
	Difficultés personnelles (couple, financières...) du fait du CoViD-19	Mal être... Plaintes Baisse productivité Alerte CSE	???	Quelle organisation en place pour identifier, accompagner	Structurer process identification, orientation, accompagnement
Santé physique vulnérabilité	Collaborateurs « avec fragilités de santé »	Absences Refus de venir travailler Droit de retrait	Procédure d'arrêt de travail simplifiée pour les personnes vulnérables considérées comme « à risque »	Comment appréhender l'impact du risque sur la santé personnelle des collaborateurs	???.Travail amont avec service santé au travail sur les types de pathologies aggravantes





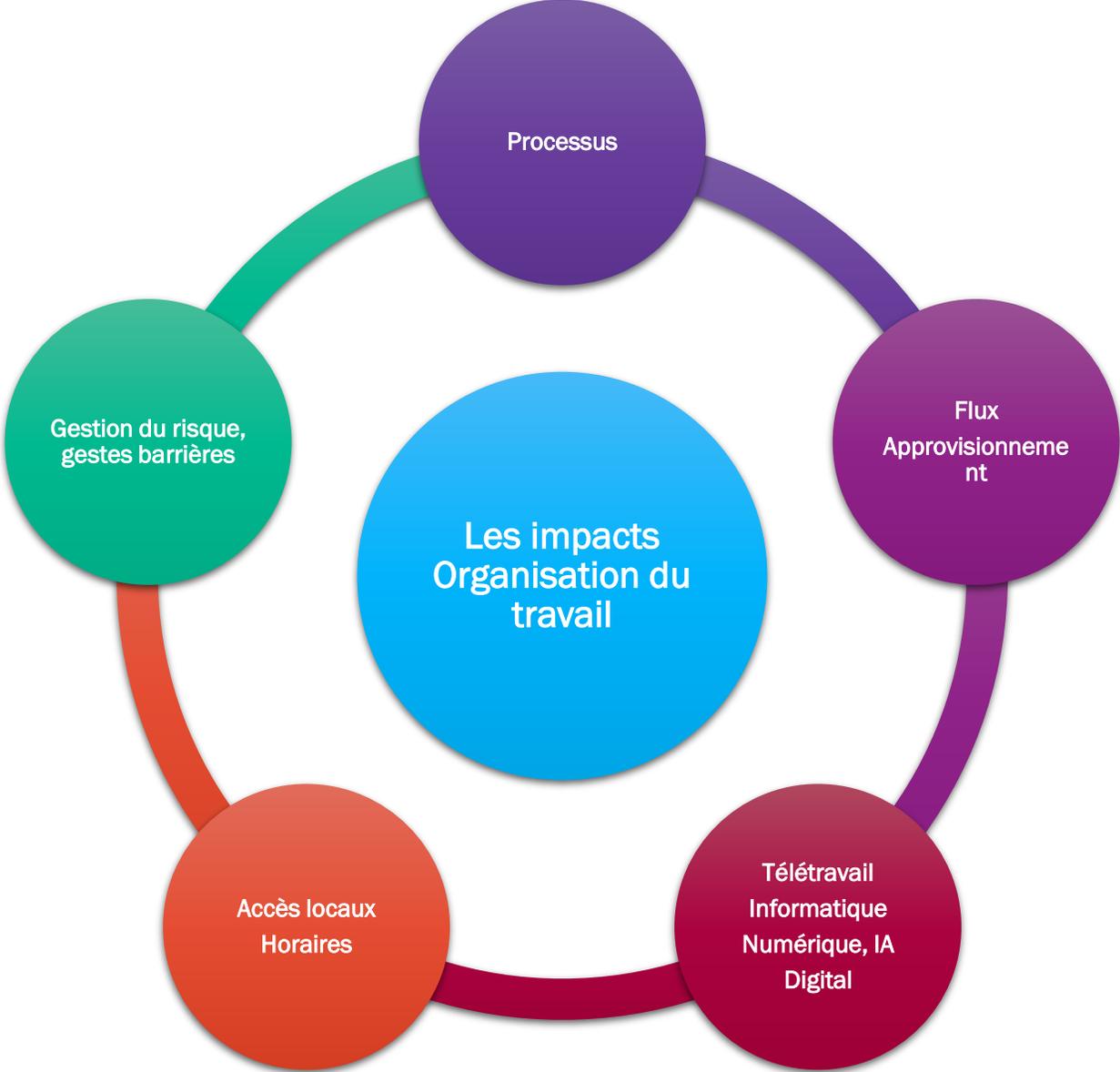
Thématique	Constat	Conséquence	Réponses	Enseignement	Capitalisation
Management	Nombreuses sollicitations diverses des managers, souvent « déboussolés », « isolés », « en difficulté »	Managers en difficultés personnelles, de management ; impacts sur les collaborateurs, l'activité...	Au fil de l'eau...	Managers pas préparés : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mngmt à distance</li> <li>• RPS</li> <li>• Communication</li> <li>• Engagement</li> <li>• ... Management</li> </ul>	Former les managers sur les thématiques
Communication, information	Besoin d'informations diverses (CoViD-19, situation économique, gestes barrières en place...)	Niveau d'information parfois insuffisant pour les collaborateurs	Communication plus ou moins structurée, complète	Nécessité de préparer la communication (plan): information et veille, crise, selon les scénarios	Préparer un plan de communication de crise, une veille sur le risque, définir les modalités de communication (distanciel...)
Accompagnement du changement	Reprise plus complexe que potentiellement imaginé : collaborateurs, parties prenantes,,,	Frein à la reprise (temporalité, efficacité...)	Au fil de l'eau...	Approche systémique de la reprise dans toutes ses composantes : PESTEL par ex	Définir en amont un plan de reprise par scénario → PCA  Accompagnement du changement





ayming

# Les impacts d'organisation du travail





Thématique	Constat	Conséquence	Réponses	Enseignement	Capitalisation
Processus	Socle client étroit ou peu diversifié	Fragilité accrue si chute du marché	Recherche nouveaux <b>clients</b> à produit / service ISO	Revoir son portefeuille pour l'élargir	Revue de portefeuille pour diversification Etude de marché 5 questions P. Drucker
	Socle produit ou service étroit, ou vieillissant	Fragilité accrue si chute du marché	Développement de nouveaux <b>produits / services</b> , donc processus de production <i>Ex : resto vente à emporter, formation en distanciel...</i>	Réflexion pour diversifier ses prestations / renouveler ses produits matures Ecoute besoins client / marché	Revue de « catalogue » pour diversification Etude de valeur 5 questions P. Drucker
	Dépendances <ul style="list-style-type: none"> <li>à des marchés étrangers</li> <li>ou au transport long</li> <li>ou main d'œuvre étrangère</li> </ul>	Fragilité par dépendance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relocalisation de certaines productions...</li> <li>Production locale favorisée</li> <li>Main d'œuvre locale (effectif et compétences)</li> </ul>	Repenser son autonomie / autosuffisance économique	PCA / activités ou ressources critiques  Revoir ses processus et interactions





Thématique	Constat	Conséquence	Réponses	Enseignement	Capitalisation
<b>Flux / approvisionnement</b>	<p>Socle fournisseur / MP étroit ou peu diversifié ou « uni » localisé</p> <p>Socle transporteurs étroit ou peu diversifié</p>	<p>Fragilité accrue par dépendance fournisseur ou MP ou état d'un pays (géopolitique ou économique )</p> <p>Idem transport</p>	<p>Recherche nouveaux fournisseur / MP en urgence</p> <p>Idem transport</p> <p>Entreprise altruiste</p>	<p>Diversifier ses sources d'approvisionnement</p> <p>Idem transport</p>	<p>Revue de portefeuille pour diversification</p> <p>Etude de marché</p> <p>5 questions P. Drucker</p> <p>Revoir son schéma d'écosystème</p>
<b>Accès locaux, horaires</b>	<p>Surfaces insuffisantes / protocole national</p> <p>Densité importante de population</p>	<p>Incapacité à accueillir tous les collaborateurs en même temps</p> <p>Risque de contamination</p>	<p>Rotation</p> <p>Décalage d'accès</p> <p>Maintien télétravail</p> <p>Accès locaux sur réservation</p> <p>...</p>	<p>Adaptation / densité de population sur risque pandémie ou biologique (scenario)</p>	<p>Révision de l'organisation du travail</p> <p>PCA</p>
<b>Gestion du risque Gestes barrière</b>	<p>Gestes barrière à mettre en place + Information associée</p> <p>Organisation du travail pour gérer le risque</p>	<p>Surcroît de travail en urgence</p> <p>Repenser l'organisation du travail</p>	<p>Mise en place dans l'urgence</p> <p>Y compris référent CoViD-19</p>	<p>Nouvelles organisations de travail</p> <p>Télétravail</p>	<p>Etude de scenario de d'organisation de travail</p> <p>PCA</p>



Thématique	Constat	Conséquence	Réponses	Enseignement	Capitalisation
Télétravail	Mise en place de télétravail massif	Acceptation de cette organisation Perte défiance	Mise en place du télétravail de circonstance (imposé)	C'est possible !	Projet de Digitalisation Travail à distance Accompagnement
	Difficultés de certains à télé-travailler Non adhésion	Mal être Perte lien, appartenance Démotivation	Mise en place du télétravail de circonstances (imposé)	Le télétravail <ul style="list-style-type: none"> <li>• N'est pas la panacée</li> <li>• Ne convient pas à tous</li> <li>• S'accompagne</li> </ul>	Accompagnement mise en place du télétravail Formation télétravailleurs, managers, collectifs de travail
	Outils insuffisants, non adaptés (portables, caméras, softs...)	Télétravail peu efficace et mal perçu	Equipements dans l'urgence Hotline	La mise en place du télétravail se prépare et s'accompagne	Projet digitalisation Budget associé pour équiper, former...
Cybersécurité	Nombreuses attaques pendant le confinement, avec des collaborateurs « protégés » selon leurs installations	Fragilité informatique (niveau de sécurité moindre, données sensibles, vagues d'attaques...)	Services informatiques sollicités en appui	Un individu baisse la garde et tout le système est affecté	Renfort des dispositifs de sécurité Renfort de formation des collaborateurs Cadrage



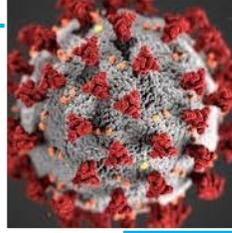


# Conclusion

La vie est  
un long fleuve  
tranquille.

## Monde d'avant

- Zones de confort
- Certitudes
- Lignes tracées
- Valeurs économiques first



## Crise

- Crise très violente et brutale
- Perte de repères :  
Personnels (certitudes, aspirations, représentations et priorités, sens...)  
Professionnels (modèles économiques, sécurité de l'emploi, place et utilité du travail, rapport au travail...)
- Economie mise à mal, reprise incertaine
- Sortie de crise : rebond de la pandémie ?  
Médicaments ? Vaccins ?  
... ?



## Monde d'après

- ?
- Ecoute des vécus
- Accompagnements
- Mission, Vision
- Sens, valeurs
- Valeurs sociales first :  
Ecosystème et parties prenantes
- Réflexions sur le travail, sa place et son organisation
- = QVT (espaces de discussions, expérimentations, agilité, entreprise altruiste... ) ?



# 2 enseignements

- Repenser différemment le travail dans ses différents aspects
- Se préparer à de potentielles futures crises



Nouveau  
modèle  
mental ?

Valeurs  
sociales ?



Nouveau  
modèle socio-  
économique ?

L'humain au  
cœur du  
travail ?





**PCA**



---

**Merci !**

**Questions ?**

