



CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

LA PRISE EN COMPTE DU FACTEUR HUMAIN DANS LA CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

Les trois premiers articles de notre série traitant de la continuité d'activité nous ont permis de définir ce qu'est la continuité d'activité (CA)¹, le plan de continuité d'activité (PCA)² et enfin, le rôle du responsable du plan de continuité d'activité (RPCA)³. Il s'agit maintenant de mettre en évidence l'importance du facteur humain, ce qu'on appelle usuellement les ressources humaines, dans les dispositifs de continuité d'activité.

Les ressources humaines, le capital humain, le facteur humain, les salariés, les collaborateurs, ou bien encore les personnels, désigneront, dans la suite de l'article, les femmes et les hommes qui participent à la vie d'une organisation (qu'elle soit à but lucratif comme une entreprise ou non lucratif comme une association ou bien encore comme une institution). Il va s'agir bien sûr des salariés, mais il ne faut pas oublier les intérimaires, les stagiaires, ou bien encore les prestataires extérieurs. Bien entendu, l'essentiel du travail du RPCA portera sur les salariés de l'organisation, mais des dispositions particulières doivent être prises également en direction des autres acteurs.

En situation de crise, il faut prendre en compte et traiter les différentes situations professionnelles, voire personnelles, des uns et des autres. Dans le même temps, les différents personnels vont constituer les piliers sur lesquels reposeront les solutions ou les bonnes pratiques mises en œuvre lors de l'activation du plan de continuité d'activité.

En rédigeant le présent article, notre groupe de travail⁴ est parti du postulat que, le jour J, les femmes et les hommes de l'organisation sauront mieux s'adapter et résister aux incertitudes et aux chocs de la crise que les techniques ou les procédures, pour peu qu'ils y aient été correctement préparés en amont.

L'IMPORTANCE DU CAPITAL HUMAIN EN CAS DE SINISTRE

Une organisation, sans ses ressources humaines, ne peut pas fonctionner. Elle ne peut ni produire, ni facturer ses clients, ni payer ses créanciers. L'accompagnement des personnels en situation de crise est donc essentiel.

Les risques spécifiques auxquels ils vont être confrontés dans l'organisation sont de deux natures :

- le risque touchant à la disponibilité du capital humain : absentéisme majeur (en cas de risque sanitaire, conflit social interne ou externe, exercice massif du droit de retrait lié à un risque grave, indisponibilité des transports...) ;
- le risque affectant l'activité ne permettant plus aux salariés de travailler dans des conditions normales : locaux indisponibles, perte d'accès au S.I.⁵, outil de production indisponible, etc.

A cet égard, la situation personnelle des salariés peut également conditionner leur disponibilité ou alternativement, leur indisponibilité, selon le type de sinistre qui peut se présenter. Si par exemple, à l'occasion d'une crise dépassant le périmètre de l'organisation, les établissements scolaires sont fermés, sans la mise en place de moyens de garde alternatifs, la question des familles avec enfant(s) va nécessairement se poser.

De même, le déplacement de tout ou partie des personnels, sur un site de repli, peut devenir une source d'inquiétude supplémentaire pour les personnes concernées. La Direction des Ressources Humaines (DRH) devra s'assurer de la robustesse du dispositif avec, comme mission :

- De gérer les problématiques d'hébergement et de transport du personnel, si le site de repli est éloigné,
- De préciser les conditions applicables en matière de temps de transport, de remboursement des frais et autres,
- De traiter les problèmes que peuvent rencontrer les « collaborateurs repliés »,
- De prendre en compte les situations familiales (enfants en crèche, à l'école) et les contraintes personnelles fortes (affections de longue durée (ALD), maladies chroniques, etc.),
- De traiter les situations d'accident de travail pendant les opérations de lancement du PCA.

(1) La continuité d'activité, de quoi s'agit-il ?, LIREC n°47 - juin 2015.

(2) Le plan de continuité d'activité, quelques éléments méthodologiques, LIREC n°47 - juin 2015.

(3) Le rôle du Responsable du plan d'Activité (RPCA), LIREC n°48 - septembre 2015.

(4) Groupe de travail « PCA et RH » du Club de la Continuité d'Activité.

(5) Système d'information.

L'ACCOMPAGNEMENT DU FACTEUR HUMAIN

La prise en compte des contraintes

• La CNIL

En situation de crise, il est utile de pouvoir disposer de fichiers informatiques contenant un certain nombre d'informations personnelles concernant les salariés. Plus les informations sont nombreuses, plus une gestion fine des effectifs en temps de crise pourra être possible. Il faut cependant compter avec les limites imposées par la CNIL (Commission Nationale Informatique et Libertés) en matière de détention de fichiers contenant des informations personnelles, ce qui peut poser de fortes contraintes quant aux informations qu'ils contiendront.

La mise à jour de ce type de fichiers est compliquée. A cet égard, les règles de confidentialité et de sauvegarde des informations personnelles (CNIL) restent applicables, même dans des circonstances exceptionnelles, lorsqu'il s'agit de constituer des annuaires de crise.

• La modification contractuelle

En matière contractuelle, l'affectation, même temporaire, d'un collaborateur sur un site de repli, peut être de nature à l'amener à chercher à faire valoir la rupture de son contrat de travail aux torts de l'employeur, lorsque ce cas de figure n'a pas été anticipé en amont par ce dernier.

Il n'est donc pas inutile, pour la Direction des Ressources Humaines de l'organisation, de vérifier ce que prévoient les contrats de travail des salariés, tout autant que les dispositions de la convention collective ou des accords d'entreprise ou de groupe.

• Les autres incidences juridiques

Sans aller jusqu'à l'hypothèse d'une situation de rupture des contrats de travail, les situations exceptionnelles que peut générer une crise majeure peuvent avoir des conséquences financières et

juridiques non négligeables : primes ou indemnités spécifiques prévues en cas de mobilité géographique ou fonctionnelle, augmentation des frais professionnels et, en particulier, des frais de déplacement et/ou de restauration, paiement d'heures supplémentaires, etc.

De la sensibilisation des personnels par la communication et la formation aux situations de crise

D'une manière générale, plus les scénarios de continuité d'activité sont connus et anticipés par les personnels qui ont vocation à y être impliqués (en modulant le détail selon l'implication de chacun), plus les plans de continuité d'activité ont des chances d'être activés avec succès lors de leur déclenchement.

Tout le monde est concerné : les salariés, les managers, les représentants du personnel...

Les listes d'activités critiques et les informations d'alerte doivent être maintenues à jour et consultables facilement. Tous les moyens de communication sont bons si le message reste clair, adapté et rapidement diffusé en cas de sinistre : flash intranet, numéro vert, message de l'encadrement. Il est aussi conseillé de prévoir des moyens de communication alternatifs au cas où les canaux habituels seraient indisponibles, en s'équipant par exemple d'une messagerie alternative indépendante de l'infrastructure du SI habituel.

La meilleure façon de sensibiliser les acteurs, tout en vérifiant l'efficacité du PCA, est de réaliser des exercices dans le cadre d'actions de formation. Ceux-ci doivent être répétés régulièrement pour entretenir la préparation des équipes. Ils doivent faire l'objet d'un retour d'expérience, autant auprès des personnes concernées par le PCA que de la Direction Générale.

Un test, bien préparé et organisé avec un maximum d'utilisateurs, est formateur tant pour les salariés impliqués dans l'exercice que pour les intervenants techniques et logistiques et, est riche d'enseignements pour la Direction Générale.

LA NÉCESSAIRE COLLABORATION ENTRE LA DRH ET LE RPCA

La Direction des Ressources Humaines est, par nature, une force incontournable de proposition, d'organisation et de conseil, sur le sujet des ressources humaines pour le responsable en charge d'élaborer et de mettre en œuvre le PCA. Sa contribution est double :

- D'une part, elle apportera au RPCA et aux autres structures, la valeur ajoutée de son métier pour la mise en adéquation des besoins de personnels avec les besoins de continuité d'activité, dans le respect des contraintes sociales, légales et réglementaires,
- D'autre part, comme toute direction, elle préservera les activités essentielles de son périmètre, en identifiant les ressources nécessaires au maintien de leur exécution.

La DRH a un rôle majeur en tant que :

- Dépositaire des données relatives au personnel,
- Garante de la bonne application des relations contractuelles de travail,
- Actrice de l'information et de la consultation des représentants du personnel,
- Négociatrice d'accords d'entreprise,
- Responsable de la santé et sécurité au travail,
- Garante de la qualité du climat social.

De manière complémentaire, il appartient au RPCA, lorsqu'il met en place son PCA, d'identifier les postes clés de l'organisation du fait de l'expertise qu'ils nécessitent dans un domaine d'activité et/ou du fait qu'il s'agit de compétences « rares », de façon, en cas de sinistre, à pouvoir mobiliser les salariés qui y travaillent ou de pourvoir à leur remplacement.

Cette démarche doit être réalisée en concertation avec la DRH, qui dispose également d'informations sur ces compétences rares, car elle est susceptible d'avoir pour conséquence de modifier, par exemple, l'affectation ou les conditions de travail de ces personnels.

La personne en charge de la DRH pourra, avec le RPCA, aborder les sujets suivants :

• Lors de l'élaboration du PCA :

- Valider les hypothèses d'organisation proposées au regard des obligations de reprise d'activité en accord avec les réalités sociales locales et les normes légales, réglementaires et conventionnelles, ainsi que les accords d'entreprise,
- Tenir à jour les fichiers des personnels à mobiliser suivant les directives CNIL,
- Préparer la polyvalence des collaborateurs en amont des situations de crise,
- Informer et consulter régulièrement les représentants du personnel,
- Organiser la sensibilisation et/ou la formation des personnels, communiquer le PCA aux collaborateurs, notamment lors des nouvelles embauches,
- Prévoir la possibilité pour les représentants du personnel (en principe c'est le rôle du CHSCT⁶, mais le CE⁷ peut également être impliqué) de visiter les sites de repli.

• Lors de la gestion de crise :

- Proposer un accompagnement, des aides pratiques aux salariés mobilisés par un sinistre,
- Prendre en compte la situation des collaborateurs, mais également, des prestataires ou des intérimaires présents au moment du sinistre dans l'organisme, en relation avec leurs employeurs,
- Mettre en œuvre les procédures d'information, voire de prise en charge des familles, en cas de blessés ou de décédés.

• Après la crise :

- Participer au débriefing de retour d'expérience dans un objectif d'amélioration continue,
- S'assurer du bon état de santé des salariés, tant physique que psychologique, et mettre en œuvre les actions nécessaires en concertation avec les services de santé au travail,
- Honorer les engagements pris par l'employeur (versement de majorations salariales éventuelles, allocations de temps de repos, etc.).

Au moment du sinistre, il sera trop tard pour discuter du plan de continuité d'activité avec votre DRH ou avec vos représentants du personnel. Lors de la construction du PCA, il faut donc veiller à y associer toutes les parties prenantes.

Face à l'incertitude que génère un sinistre, à la nécessité éventuelle de se replier dans d'autres locaux, à la perte des repères habituels et familiers, l'accompagnement des ressources humaines est primordial.

L'adhésion, au plan de continuité d'activité, des collaborateurs et des personnels extérieurs concernés, favorisera la mise en œuvre des solutions de continuité, lorsque l'organisation devra fonctionner en mode dégradé. Cette adhésion suppose que l'organisation veille au respect de ses obligations légales, contractuelles et réglementaires envers ses collaborateurs, quels qu'ils soient.

C'est pourquoi la prise en compte du facteur humain dans la préparation du plan de continuité d'activité constitue, selon nous, un prérequis indispensable ■



A PROPOS DU GT RH DU CCA :

Notre groupe de travail, composé de professionnels de la Continuité d'Activité, de juristes spécialisés en droit social et de D.R.H., se réunit régulièrement pour explorer les aspects ou impacts RH liés à la Continuité d'Activité, échanger sur des bonnes pratiques et expériences vécues. Notre prochain axe de réflexion sera les risques RH en lien avec la gestion de crise, en situation de stress ou d'indisponibilité de compétences rares notamment. Cet article fait la synthèse de thèmes issus des 3 livrables déjà publiés sur le site du Club depuis 2010. Les membres du groupe qui ont participé à la rédaction de cet article sont :

Alain BARLIAN, Risk & Continuity Plan Manager de Worldline France

Laurence BRETON-KUENY, Directrice des Ressources Humaines du Groupe AFNOR

Evelyne CUMINAL, Risques et Continuité d'Activité de la Caisse des Dépôts et Consignations

Jamila EL-BERRY, Avocate Associée spécialisée en hygiène et sécurité - Cabinet JEB Avocats.

Laurence JONIS, Consultante chez AMAIS France, animatrice du GT RH.

Valérie PARIS, Continuité d'Activité du Groupe BNP PARIBAS

Eric POULIQUEN, Avocat Associé - Willway & Associés

Monique TINAS, Responsable PCA de la Caisse d'Épargne Ile de France, animatrice du GT RH.



LES PROCHAINS ARTICLES DE LA RUBRIQUE « CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ » :

✓ la continuité d'activité informatique

✓ la continuité d'activité en lien avec les prestataires externes essentiels

✓ la continuité d'activité et la supply chain (chaîne logistique)

✓ la validation du PCA par des exercices

✓ le maintien en condition opérationnelle des PCA

✓ le système de management de la continuité d'activité et la normalisation

(6) Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

(7) Comité d'entreprise.