



pitney bowes

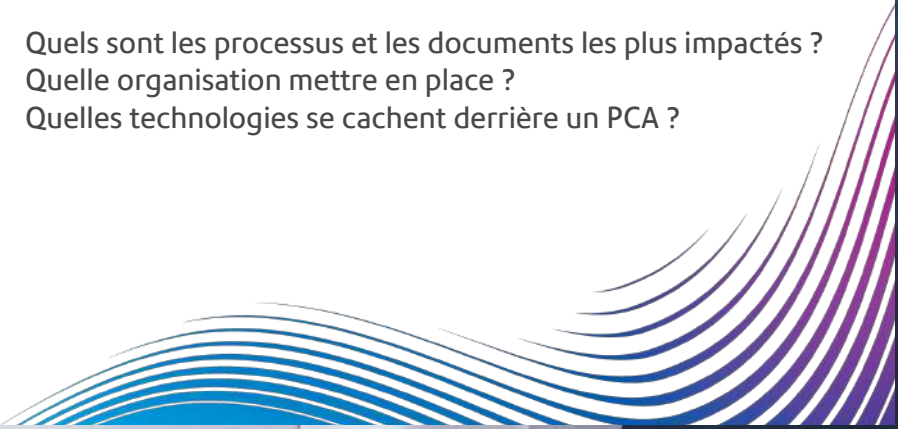


Communication client multicanal

Gestion des communications
physiques et numériques

Organiser ses flux documentaires et piloter son activité en situation de crise

Quels sont les processus et les documents les plus impactés ?
Quelle organisation mettre en place ?
Quelles technologies se cachent derrière un PCA ?



SOMMAIRE

Organiser ses flux documentaires en situation de crise

Les tendances en matière de gestion documentaire

Les résultats de l'enquête menée par Archimag pour Pitney Bowes

La gestion documentaire en temps de crise

A. Quand dématérialisation rime avec anticipation

B. Flux documentaires : la tentation de l'externalisation

C. Quand la sécurité s'invite dans la gestion de crise

D. La signature et l'envoi recommandé électroniques au service de la validation des documents

Vers une nouvelle gestion documentaire

A. Une nouvelle gestion documentaire à mettre en place

B. Gérer son courrier en période de crise
Les processus RH au coeur de la continuité d'activités

C. Le traitement des factures, un sujet épineux qui peut être résolu grâce à la dématérialisation

D. Contrats & bons de commande : comment les signer, les gérer et les transmettre pendant la crise ?

Elaborer son PCA

A. Pourquoi le PCA est un projet d'entreprise PCA : sa mise en place est-elle une obligation légale ?

B. Les étapes incontournables du PCA, de la réflexion à la mise en oeuvre

C. Pourquoi il est essentiel de tester son PCA

D. Le PCA, un dispositif qui a ses limites



Le Plan de continuité d'activité, un processus nécessaire à la survie de l'entreprise

Visant à garantir la survie d'une organisation en cas de sinistre grave, le Plan de continuité d'activité (PCA) a fait l'objet de nombreuses réflexions durant la période de crise liée au Covid-19. À quoi sert-il réellement ? Quelles sont les différentes terminologies ? Et surtout, s'agit-il d'une obligation légale ?

Dans son « Guide pour réaliser un Plan de continuité d'activité » publié en 2013, le secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale indique que le PCA « a (...) pour objet de décliner la stratégie et l'ensemble des dispositions qui sont prévues pour garantir à une organisation la reprise et la continuité de ses activités à la suite d'un sinistre ou d'un événement perturbant gravement son fonctionnement normal. Il doit permettre à l'organisation de répondre à ses obligations externes (législatives ou réglementaires, contractuelles) ou internes (risque de perte de marché, survie de l'entreprise, image...) et de tenir ses objectifs. »

PCA vs PRA, quelles différences ?

Le PCA intervient pendant une crise, afin de préserver le bon fonctionnement d'une organisation, sans perte de données ni rupture d'exploitation. En cela, il se distingue du PRA (Plan de reprise d'activité), qui consiste en une procédure visant à assurer la reprise des activités, progressivement ou immédiatement à plein régime. Ce document répertorie ainsi les démarches nécessaires à la reconstruction d'un système informatique en cas de crise majeure et se compose de trois tâches majeures : identification des activités critiques, des ressources et des solutions pour le maintien des postes menacés.

Une norme de référence

Au-delà de participer tous deux à la sauvegarde d'une organisation, le PCA et le PRA partagent un autre point commun : ils sont tous les deux normalisés par la norme ISO 22301 (Sécurité et résilience – Systèmes de management de la continuité d'activité). Elle est applicable « à tous les types et toutes les tailles d'organismes » et « spécifie les exigences pour mettre en œuvre, maintenir et améliorer un système de management afin de se protéger contre les perturbations, réduire la vraisemblance de leur survenance, s'y préparer, y répondre et se rétablir lorsqu'elles se produisent ». Parue en mai 2012, cette norme a ainsi remplacé la BS-25999 qui traitait déjà de système de management, sans pour autant détailler les objectifs, les indicateurs et le suivi de la performance qui y sont liés.

Aucune obligation, mais...

Si aujourd'hui la norme ISO 22301 pose un cadre autour du PCA, celui-ci doit également se conformer au Règlement général européen pour la protection des données (RGPD). Des mesures préventives, techniques et organisationnelles doivent, en effet, être mises en place afin d'assurer un niveau de sécurité optimal contre tous les types de risques. Pour autant, la mise en place d'un PCA n'est absolument pas obligatoire d'un point de vue législatif, bien qu'elle soit recommandée afin d'anticiper une éventuelle crise et protéger l'entreprise et les salariés. La responsabilité de l'employeur peut par ailleurs être engagée s'il n'a pas réalisé d'évaluation préalable des risques ni mis en œuvre des mesures de protection des employés. Le PCA n'est donc pas à négliger !



Les tendances en matière de gestion documentaire

Le Plan de continuité d'activité, un dispositif encore mal connu

Bien que la mise en place d'un Plan de continuité d'activité (PCA) ne soit pas obligatoire, elle doit répondre à un cadre normatif et réglementaire précis. Ce dernier est pourtant généralement mal connu des collaborateurs, de même que le contenu du PCA lui-même et les détails de son activation.

Censé assurer la survie d'une organisation en temps de crise grâce au maintien de certaines activités centrales, le PCA semble toutefois être un dispositif assez flou dans l'esprit des professionnels. C'est en tout cas le constat qui ressort des résultats d'une enquête Archimag, menée de juin à août 2020 auprès de 70 répondants travaillant dans tous les secteurs d'activité.

Un niveau de connaissances très inégal

À première vue, les professionnels ont une bonne connaissance du

PCA, puisqu'ils sont 91 % à déclarer savoir de quoi il s'agit. En y regardant de plus près, pourtant, le doute est permis : 87 % des répondants pensent en effet que sa mise en place est obligatoire, alors qu'elle est simplement recommandée. Même méconnaissance, quoique plus assumée, du côté du PRA (Plan de reprise d'activité) : 55 % des sondés sauraient ce qu'est ce dispositif, et 45 % n'en ont aucune idée.

Désinformation... ou désintérêt ?

Les professionnels sont néanmoins une majorité à savoir si leur organisation dispose d'un PCA (82 %), informés de cette initiative dans 74 % des cas. Pour autant, ils sont tout de même 31 % à ignorer ce que contient ce plan et 46 % à quelle fréquence il est testé. Ils sont également 48 % à ne pas savoir si leur direction a prévu un PRA, néanmoins adopté par 83 % des organisations restantes. 58 % des répondants concernés n'en ont cependant pas pris connaissance.

Une gestion en interne qui varie

Heureusement, certains collaborateurs sont mieux renseignés que d'autres ! Parmi eux, 41 % affirment que le PCA de leur organisation est testé une fois par an, ce qui est le minimum recommandé. A contrario, aucun test ne serait réalisé dans 43 % des cas. Entre les deux, 11 % des organisations testent leur PCA une fois tous les 6 mois, et 5 % une fois tous les trimestres. Dans la plus grande majorité des cas, c'est le Directeur général qui est en charge de la gestion du plan, comme l'indiquent 39 % des répondants. Il est suivi par le risk manager (21 %), la DSI (Direction des systèmes d'information) et les directions métiers (7 % chacune), les services généraux (6 %) et le responsable qualité (4 %).

Des adaptations en cas de crise, mais aucune communication externe

Cette organisation n'est cependant





pas gravée dans le marbre, et peut s'adapter au contexte dans lequel évoluent les organisations. Elles sont ainsi 49 % à avoir révisé ou adapté leur PCA depuis le début de la crise sanitaire liée au Covid-19, contre seulement 14 % à ne pas l'avoir fait. La communication externe autour de cette initiative reste toutefois un sujet tabou : 35 % des organisations s'y refusent. Elles ne sont finalement que 20 % à avoir transmis leur PCA à leurs clients et partenaires à l'occasion de l'épidémie de coronavirus.

La gestion documentaire, grande absente du PCA

Plus inquiétant, les résultats de l'enquête mettent en lumière le manque de PCA spécifique à la gestion documentaire. Cette initiative est pourtant indispensable : comment assurer, en effet, le maintien de l'activité d'une organisation alors que ses salariés n'ont pas accès à leurs documents de travail ? Malgré ce besoin vital, seulement 36 % des professionnels interrogés confirment la mise en place d'un PCA spécifique à la gestion des documents, de quelque nature qu'ils soient.

Les factures fournisseurs menacées en temps de crise

C'est notamment le cas des factures fournisseurs, pourtant indispensables

à la poursuite d'activité de certains pôles clés (commercial, marketing, RH, comptabilité, etc.). En temps normal, 21 % des organisations reçoivent ces pièces via un portail dédié et 18 % par mail. Le courrier postal, peu fiable en temps de crise, reste utilisé dans 16 % des cas. Enfin, 45 % des sondés font usage de ces 3 modes de transmission, qui nécessitent une gestion particulière pour éviter le pire : arrêt des services postaux, bug informatique, problème de légalité ou de validité d'un document (pour rappel, une signature scannée n'a pas la même valeur juridique que ses versions manuscrite et électronique), etc. Pour autant, et malgré la crise sanitaire récente, seulement 33 % des organisations ont activé leur PCA et revu la gestion de leurs factures fournisseurs.

Une transmission des bulletins de paie encore trop traditionnelle

Le constat est encore pire du côté des bulletins de salaire, qui forment une autre catégorie de documents sensibles nécessaires à la continuité d'activité. Malgré les freins énoncés précédemment, ils sont encore envoyés par courrier postal par 30 % des organisations. Le format papier, remis en mains propres, est également favorisé dans 26 % des cas. Se pose alors la question : comment transmettre ces documents

en temps de crise, dans un contexte de télétravail généralisé et de gel des services de livraison de courrier ? Bien que plus viables, le coffre-fort numérique et les espaces en ligne sécurisés ne sont respectivement utilisés que par 25 % et 10 % des organisations. Tout comme pour les factures fournisseurs, la gestion des bulletins de salaire n'a pas été revue dans le cadre de l'activation du PCA depuis le début de la crise sanitaire liée au Covid-19, comme le confirment 75 % des répondants.

Aucune disposition particulière pour les documents commerciaux

Dans la lignée des factures fournisseurs et des fiches de paie, les documents commerciaux (contrats et bons de commandes, notamment) soulèvent eux aussi des questions quant à la façon de les signer, les gérer et les envoyer en temps de crise. Impossible, en effet, de maintenir les activités qui y sont liées si aucune disposition n'a été envisagée au préalable - d'où l'importance de l'inclure dans le PCA. Pourtant, là encore, et sans surprise, la gestion des documents commerciaux n'a fait l'objet d'aucune révision du PCA depuis le début de la crise sanitaire, d'après 65 % des professionnels interrogés.

Interrogations autour de la fiabilité du courrier postal

L'épidémie de Covid-19 a cependant permis à certaines organisations de s'interroger sur leurs pratiques en matière de communication des documents. En particulier, 49 % des répondants de l'enquête font savoir qu'ils ont revu la gestion de leur courrier postal depuis le début de la crise sanitaire. Une aubaine, au vu du mauvais fonctionnement des services de livraison de La Poste pendant le confinement (arrêt des tournées des facteurs, puis reprise à 3 jours par semaine début avril, avant un retour à un rythme normal au moment du déconfinement). Les organisations ont ainsi dû se tourner vers d'autres modes de transmission, en particulier numériques, à l'instar des portails internes, coffres-forts numériques, systèmes de cloud ou mails. Ces dispositions auraient pourtant pu être intégrées au PCA dès sa conception, et leur utilité aurait très certainement sauté aux yeux des organisations si les plans avaient testés en amont.

La gestion des flux documentaires encore trop peu externalisée

Il n'est cependant pas toujours évident de mener à bien un projet de PCA, tout particulièrement dans les plus petites structures (PME, ETI, associations à but non lucratif, etc.). Dans ce sens, il est possible de faire appel à des prestataires pour s'assurer du bon fonctionnement des différents aspects du PCA. C'est notamment le cas de la gestion des flux documentaires, qui, bien qu'indispensable au maintien de nombreuses activités, est encore trop souvent négligée. En moyenne, seulement 6 % des organisations ont fait appel à un prestataire chargé du traitement de certains flux documentaires depuis le début de la crise sanitaire. Dans le détail, les documents dont la gestion est la plus souvent externalisée sont les courriers, cités par 9 % des sondés, devant les factures (6 %), les documents commerciaux et les documents RH (5 %).

Des initiatives peu concluantes

Dans ce contexte, où la gestion des flux documentaires est assez hasardeuse, rien d'étonnant à ce que les professionnels ne soient que 21 % à penser que le PCA ou le PRA de leur organisation est complet et suffisant pour gérer tous les risques liés aux flux documentaires. 42 % estiment qu'il n'est que "partiellement" en mesure d'y faire face, 24 % "insuffisamment" et 13 % "pas du tout". Autant d'indicateurs qui mettent plus que jamais en exergue la nécessité pour les organisations d'accorder plus d'importance à la gestion des flux documentaires dans le cadre de leur PCA, en envisageant notamment de faire appel à un expert du domaine pour une efficacité garantie et, surtout, pour se concentrer sur son cœur de métier.



Plan de continuité d'activité : les organisations sont-elles prêtes ?

DES SALARIÉS GÉNÉRALEMENT TENUS AU COURANT

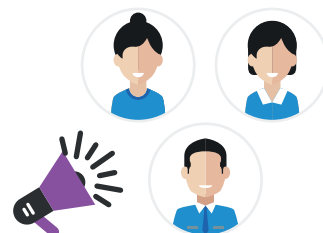
Plus de **9** professionnels sur **10**
savent ce qu'est un PCA



82 %
d'entre eux savent si leur
organisation dispose d'un tel
dispositif



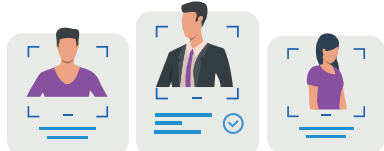
Les **3/4** des organisations
en informent leurs collaborateurs



UNE GESTION QUI LAISSE À DÉSIER

Les principaux responsables du PCA
sont :

- le Directeur général (**39 %**)
- le risk manager (**21 %**)
- la Direction métier et la Direction
des systèmes d'information (**7 %**)



43 %
des organisations ne testent
jamais leur PCA mais...

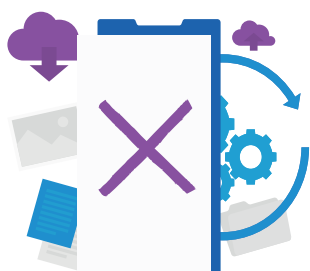


3/4
l'ont révisé ou adapté suite à
l'épidémie de Covid-19



QUELLE PLACE POUR LA GESTION DES FLUX DOCUMENTAIRES ?

64 %
des organisations n'ont pas mis en
place de PCA spécifique à la gestion
documentaire



37 % des salariés
jugent que le PCA
de leur organisation est
insuffisamment ou pas du tout
complet pour gérer les risques
liés aux flux documentaires



Moins d'**1** organisation sur **10** a
fait appel à un prestataire externe
pour le traitement de certains flux
documentaires depuis le début de la
crise sanitaire



A full-page background image of the Eiffel Tower in Paris at sunset. The tower is silhouetted against a sky with soft pink and orange clouds. In the foreground, the Seine River is visible with several boats, including a white tour boat and a red barge. Bare trees line the riverbank.

La gestion documentaire
en temps de crise

Quand dématérialisation rime avec anticipation

Le confinement imposé en France de mars à mai 2020 a mis en exergue la nécessité, pour les organisations, d'anticiper l'arrivée d'une crise, de quelque nature qu'elle soit. Mal préparées, certaines ont en effet dû cesser toute activité, tandis que le télétravail se généralisait pour d'autres, soulevant des questions liées à l'organisation et la sécurité.

À l'heure du digital, le télétravail s'impose comme une partie intégrante du PCA (Plan de Continuité d'Activité)... pour peu que l'entreprise ait déployé les moyens nécessaires à sa mise en place avant que la crise ne survienne ! Afin d'éviter tout arrêt brutal d'activité, c'est l'organisation toute entière qui doit être repensée, en tenant compte des différents points de vigilance que peut imposer une longue période de travail à domicile : quels outils utiliser ? Comment garantir l'accès à distance des salariés au système d'information et aux outils internes sans rogner sur la sécurité ? Comment assurer la disponibilité, la fiabilité, l'intégrité et la confidentialité des documents et des données ? Comment protéger les données sensibles ?

L'anticipation avant tout

La solution est pourtant simple : il suffit d'anticiper. C'est d'ailleurs la fonction principale du PCA, qui vise à maintenir la disponibilité des activités essentielles à la survie de

l'entreprise. Pour prévenir tout risque, une organisation doit ainsi être en mesure de basculer, du jour au lendemain, dans un nouveau mode de travail où chaque collaborateur peut poursuivre ses missions. Pour ce faire, il est primordial que chacun puisse disposer de l'information dont il a besoin et accéder à ses documents et dossiers depuis n'importe quel lieu. Voilà pourquoi la dématérialisation tient une place de choix dans le PCA.

Assurer l'accès aux documents

La crise sanitaire liée au Covid-19 montre la vitesse avec laquelle une situation peut changer. Du jour au lendemain, la France s'est mise au pas et ceux qui ont pu ont basculé en télétravail. Pour les organisations qui disposaient déjà d'un espace ou d'un portail centralisant leurs documents numérisés (Ged, ECM, drive, cloud, intranet, etc.) et permettant d'accéder aux applications métiers en SaaS, l'impact a été fort, mais moindre comparé à celles qui en étaient dépourvues. Pour elles, la gestion de la crise a été d'autant plus compliquée : comment permettre aux employés de poursuivre leur travail à distance, sans accès à leurs dossiers ? Lancer un programme de dématérialisation (opération déjà chronophage en temps normal) pendant une crise s'avère particulièrement délicat, l'entreprise devant composer avec une organisation exceptionnelle. A contrario, si cette opération a déjà été amorcée, les collaborateurs

peuvent plus facilement accéder à un large éventail de documents et d'applications nécessaires à l'exercice de leurs fonctions.

La dématérialisation au service du PCA

Selon le secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale, il est d'ailleurs recommandé, dans le cadre de la rédaction du PCA, de disposer d'un outil de gestion documentaire (GED) et de stocker une copie (papier et/ou numérique) de la documentation liée à l'entreprise sur un site sécurisé distant de cette dernière. Cela se généralise plus globalement à toutes les pièces dont ont besoin les salariés : contrats, suivis de projets, bons de commandes, factures, fiches de paie, courriers, etc. À cette précaution, s'ajoute le fait que les organisations ont aussi la possibilité d'externaliser leurs flux documentaires en faisant appel à un prestataire spécialisé qui, lui, peut assurer la continuité de service (pour le courrier notamment et les documents commerciaux) si l'organisation est contrainte de fermer ses bureaux physiques.



Flux documentaires : la tentation de l'externalisation

La gestion des flux documentaires devient soudain plus compliquée en période de crise. Sous-traiter cette activité peut dès lors s'imposer comme la solution idéale : faire appel à un prestataire expert est, en effet, la garantie que les documents indispensables au maintien de l'activité d'une organisation, notamment le courrier, mais aussi les factures, contrats, bulletins de paie et autres, seront bien disponibles au moment opportun.

Le "Zéro papier" est encore loin d'être une réalité dans les organisations françaises ! À titre d'exemple, la plateforme BPM Iterop indiquait en 2019 que seulement 4,2 % des près de 2 milliards de factures émises sur le territoire étaient électroniques. La numérisation des documents est pourtant un levier essentiel à toute activité professionnelle, et d'autant plus en période de crise, où chacun a besoin d'accéder aux pièces nécessaires à l'exercice de sa fonction. Mais au-delà de la dématérialisation se pose la question de la gestion des flux documentaires, numériques ou papiers, et de l'information.

L'internalisation, une pratique qui a ses limites

Les organisations qui préfèrent garder pour elles la gestion de leurs documents ont tôt fait de se rendre compte des limites de cette solution : politique interne d'archivage difficile à établir (besoin d'homogénéisation entre les différents services), manque de sécurité, perte de temps, stockage limité (surtout pour les supports physiques), gestion des durées de conservation... Autant de freins que l'externalisation et la sous-traitance peuvent balayer rapidement. Un prestataire, dont la gestion des flux documentaires est le cœur de métier, sera en effet plus à même de traiter, analyser, classer et stocker en toute sécurité les différents types de documents qui lui sont transmis. Par ailleurs, centraliser les données concernées sur un espace digital dédié permet d'accéder plus rapidement aux informations recherchées et garantit un gain de temps précieux.

Bien se préparer en amont

Tout comme le travail de dématérialisation, le choix d'externaliser la gestion des flux documentaires doit être un projet mûrement réfléchi afin que l'organisation soit prête à poursuivre son activité pendant la crise. Il n'est pas rare que la prise de conscience

n'ait lieu que lorsque survient le sinistre, ce qui est déjà trop tard. Pour les entités déjà accompagnées par un prestataire externe, la transition vers une nouvelle organisation de travail s'avère beaucoup plus simple, puisque l'ensemble des collaborateurs peut accéder à ses dossiers depuis n'importe quel endroit.

Se faire accompagner par le bon expert

Le choix du prestataire ne doit cependant rien laisser au hasard. Certains pré-requis sont donc indispensables pour faire le bon choix : quelles sont les prestations proposées ? Combien de sites de conservation et de numérisation sont mis à disposition ? Le cahier des charges établi, qui ne doit en rien négliger la continuité d'activité, doit également préciser les niveaux de sécurité à attribuer aux documents, le délai de disponibilité des ressources, la volumétrie, etc.

Ces mentions, qui ne sont pas obligatoires, sécuriseront néanmoins les échanges avec le prestataire retenu. Dernier conseil : ne pas hésiter à demander au fournisseur son propre PCA, qui peut mettre en lumière des bonnes pratiques à adopter pour sa propre organisation !



Quand la sécurité s'invite dans la gestion de crise

L'externalisation soulève immédiatement des questions relatives à la sécurité des données, des infrastructures et du système informatique, surtout en temps de crise. Voici celles qu'il convient de se poser.

Dans le domaine des systèmes d'information, le recours à l'externalisation est devenu une pratique courante qui présente un certain nombre d'avantages, mais aussi des risques qu'il convient d'évaluer avant de prendre toute décision. Il est important, en effet, de ne pas opposer sécurité et externalisation. Si en temps normal, le recours à un prestataire peut permettre de pallier l'absence ou l'insuffisance de moyens internes, en temps de crise, il permet de poursuivre l'activité et de se substituer aux services qui ne sont opérationnels (courrier, paie, gestion des factures, etc.). À condition toutefois que le prestataire s'engage sur la sécurité.

Les différents types de risque à évaluer

Les risques inhérents à l'externalisation peuvent être liés :

- à la localisation des données. Il convient de s'assurer que l'ensemble des lieux d'hébergement (site principal, site(s) de secours, de sauvegarde, etc.) répondent aux exigences de sécurité du client et aux obligations légales et réglementaires, notamment en ce qui concerne la

protection des données à caractère personnel. Il est important de pouvoir localiser avec certitude les données hébergées et d'évaluer le risque de divulgation d'informations sensibles.

- aux données à caractère personnel. Il convient de vérifier que les obligations légales spécifiques au traitement de données personnelles peuvent être respectées dans l'environnement d'externalisation et, dans l'affirmative, de veiller à leur bonne exécution par le prestataire.

- aux choix techniques du prestataire. La nécessité de faire évoluer le système (obsolescence, montée en charge, nouvelles fonctionnalités, etc.), peut nécessiter la mise en œuvre de nouvelles solutions logicielles ou matérielles. Les choix du prestataire peuvent souffrir de limitations en termes de sécurité, notamment pour des raisons économiques, ce qui pourrait entraîner son incapacité à satisfaire certaines exigences de sécurité du client. Il est aussi important de s'assurer que les données peuvent être restituées à tout moment dans un format standard, et si possible ouvert. La description précise de cette restitution (conditions, délais, formats) doit figurer dans le contrat.

- aux interventions distantes (maintenance, mise à jour, diagnostic, etc.). Les principaux risques liés aux interventions à distance sont l'intrusion dans le système d'information par une personne non autorisée (exploitation d'un mot de passe faible, d'une faille ou d'une

backdoor) avec des conséquences plus ou moins graves ; l'abus de droits d'un technicien du centre de support lors d'une intervention avec accès à des données confidentielles ou téléchargement massif de ces dernières ; et la modification de données sur le système d'information.

- à la sous-traitance. Le prestataire peut, en effet, sous-traiter l'exécution de certaines parties du processus qui lui a été confié, à condition d'avoir obtenu l'accord de son client. Même si le prestataire en question reste responsable de toutes les obligations de son contrat, il convient de vérifier que le ou les sous-traitants disposent des capacités techniques et financières nécessaires à la bonne exécution des prestations commandées.

Avant de contractualiser auprès d'un prestataire externe, il est important que ces questions soient abordées et que tous les risques en matière de sécurité soient bien évalués.



La signature et l'envoi recommandé électroniques au service de la validation des documents en temps de crise

Même s'ils assurent la poursuite des activités, les flux documentaires numériques ne permettent pas toujours d'apporter la valeur juridique nécessaire aux contrats, factures et autres bons de commande. La signature électronique et la lettre recommandée électronique, elles, répondent à ce besoin.

Dans un contexte de travail à distance, impossible d'envisager d'envoyer des contrats ou des factures, entre autres, par voie postale, empêchant du même coup certains services phares d'une organisation (le commercial ou le marketing, par exemple) de poursuivre leurs activités.

Une contribution à la poursuite de l'activité

Dans ce contexte, deux outils sont absolument indispensables, tant leur utilité semble évidente en période de crise : la signature électronique et l'envoi recommandé électronique. Ayant la même valeur juridique que leurs pendants « classiques », ils permettent respectivement d'authentifier un document lié à une personne physique ou morale et de fournir une preuve de dépôt lors d'un envoi de courrier. Ces deux solutions numériques s'imposent dès lors comme des pierres angulaires de la gestion de crise, contribuant au bon fonctionnement de l'entreprise.

Des dispositifs encadrés par la réglementation

Tout comme le PCA, la signature et l'envoi recommandé électronique doivent se préparer avant la crise afin d'être opérationnels le moment venu. La première ne nécessite que deux prérequis : une solution de signature électronique et un certificat garantissant l'identité du signataire. Le tout doit être conforme au règlement eIDAS faisant foi sur le marché. Le recommandé électronique, quant à lui, doit remplir trois conditions : obtenir l'accord préalable du destinataire s'il ne s'agit pas d'un professionnel, garantir les dates d'expédition et de réception, s'assurer de l'identité de l'expéditeur et du destinataire. Cette vérification est réalisée par le prestataire, qui notifie également le destinataire, celui-ci devant manuellement accuser réception de la lettre de recommandé électronique. Le fonctionnement du dispositif est, du reste, similaire à celui d'un envoi de recommandé classique. Si ce n'est que l'expéditeur reçoit toutes les preuves nécessaires (à l'envoi de la lettre, à sa réception ou refus ou négligence) et que l'envoi et ses preuves sont archivées pendant 10 ans chez le prestataire.

Moins de papier, plus de réactivité

L'arrivée d'une crise est l'occasion de mettre en exergue les limites du

format papier (et donc l'urgence de passer à la dématérialisation). La signature et le recommandé électroniques ont un rôle à jouer dans cette conjoncture si particulière, puisqu'ils contribuent à accélérer et fluidifier les processus nécessitant, entre autres, des accords écrits ou la transmission de documents importants. Ils peuvent également débloquer certaines situations dans lesquelles les organisations ont besoin d'une action rapide de leurs clients et partenaires. Leurs avantages ne s'arrêtent pas là : gain de temps, meilleure visibilité sur les projets en cours, réduction des coûts, confidentialité, image de modernité etc.

Ces deux solutions ont donc parfaitement leur place au sein d'un PCA, participant chacune à leur façon à la poursuite d'activité de l'organisation.





Vers une nouvelle gestion
documentaire

Une nouvelle gestion documentaire à mettre en place

Chaque organisation peut être confrontée, à un moment ou à un autre, à une crise. Quelle que soit sa nature, une solution doit être trouvée, et vite, si l'entreprise veut pérenniser son activité. L'externalisation des services est l'une des solutions envisageables. Et il peut même s'agir d'une excellente idée.

Faire appel à un prestataire de services d'externalisation lors d'une crise n'a d'autre but que de permettre à l'organisation qui la subit d'assurer la continuité de ses services. Et ce, quelle que soit l'origine et la nature de cette crise. Le sous-traitant met dès lors à la disposition de son client son expertise, ses infrastructures, mais aussi son personnel afin de l'aider à poursuivre son activité et à réaliser ses objectifs. Un ou plusieurs services peuvent être touchés par cette crise : la comptabilité, le commercial, le marketing, l'informatique, l'administratif, mais aussi la communication ou le support client. L'organisation cède ainsi une partie de sa gestion générale à un prestataire externe. Aujourd'hui, les experts proposant des services d'externalisation sont capables de mettre en place des processus de gestion matures et une qualité qui n'ont rien à envier à ce qui peut être réalisé en interne.

Se recentrer sur l'essentiel

L'externalisation donne l'opportunité aux organisations de sauver les meubles en se focalisant sur leur cœur d'activité. Toutes les activités annexes peuvent dès lors être transférées et assurées par le prestataire de services. Une concentration renforcée sur

ce qu'elle fait de mieux aidera l'organisation touchée à traverser cette crise et à se redresser plus facilement. Externaliser certaines de ses opérations permet aussi d'éviter des conséquences désastreuses sur l'image et la trésorerie de l'entreprise (arrêt ou ralentissement de la production, services défaillants, fuite des clients, etc.).

Soigner sa communication

Il est aussi primordial pour une organisation de continuer à communiquer avec ses clients et ses collaborateurs pour les rassurer et leur montrer que même en période de crise, la continuité de service est assurée et des réponses claires peuvent être apportées à leurs demandes et interrogations. La réactivité doit être le maître-mot d'une bonne communication de crise. Plutôt que de s'engager dans des chemins sinueux, l'organisation a tout intérêt à jouer la carte de la transparence et à admettre la situation pour limiter l'impact de la crise sur son image et la confiance accordée par ses clients et ses collaborateurs.

Poursuivre son activité grâce au SaaS et au Cloud

Si certains flux peuvent être externalisés auprès de prestataires spécialisés, l'organisation doit aussi pouvoir accéder à ses logiciels métiers à distance. Et sans accès SaaS, l'opération est impossible. S'il existe bien des solutions pour prendre en main un ordinateur à distance, il est toutefois plus judicieux de parier sur la flexibilité et l'agilité d'un abonnement SaaS à ce même logiciel. Le service des Ressources Humaines, par

exemple, doit pouvoir, en temps de crise, poursuivre ses opérations et émettre les bulletins de paie des salariés de l'entreprise. Même chose pour le service commercial qui doit pouvoir accéder à distance au CRM afin d'émettre les devis, d'enregistrer les leads et de facturer. Si ces logiciels métiers sont installés on-premise, autrement dit sur un serveur dans les locaux de l'organisation, et si ces mêmes locaux ne sont plus accessibles, ces deux services se retrouvent à l'arrêt.

SaaS : des données faciles à récupérer

Géré par l'éditeur, le logiciel SaaS est synonyme de travail en moins pour le service informatique. Celui-ci n'a plus à installer les logiciels, et gérer les licences, les mises à jour et la maintenance. Quant aux données, elles peuvent être stockées localement ou dans le Cloud, ou les deux à la fois. Et à l'heure où la sécurité des données est essentielle pour toutes les organisations, il est important de savoir que les architectures cloud dans lesquelles les données sont stockées offrent le même niveau de sécurité à l'ensemble des utilisateurs et qu'avec un stockage dans le cloud, en cas de dysfonctionnement local du matériel ou des logiciels, les risques de perte de données sont minimes.

Trop souvent, les organisations se tournent vers ces solutions dans l'urgence, seulement une fois la crise déclarée. Or le SaaS, le cloud et l'externalisation offrent de nombreux avantages, même en temps normal, à la fois en termes de flexibilité et de performances.

Gérer son courrier en période de crise

En cas de crise, chaque flux documentaire doit être géré de manière spécifique. C'est d'autant plus vrai pour le courrier : comment assurer sa réception et son envoi lorsque les locaux de l'entreprise sont fermés ?

Même à l'heure du numérique, le courrier papier reste un élément essentiel de la vie des organisations. La plupart des factures, devis, contrats et documents légaux transitent encore par les services postaux. D'ailleurs, dans de nombreuses organisations, des services comme la comptabilité ou le juridique ne commencent leur journée qu'à réception du courrier. La bonne marche d'une organisation dépend donc, en partie, de sa capacité à être efficace dans le tri, la distribution et l'expédition du courrier. Le service courrier doit donc être organisé pour qu'il soit le plus efficace et performant possible. Or, en temps de crise, parmi les documents dont les flux se retrouvent tout particulièrement impactés, le service courrier est en première ligne.

Vers une dématérialisation du courrier entrant

La GED (gestion électronique des documents) est justement un moyen efficace d'accélérer la distribution et la collecte de courrier au sein de l'organisation. Le courrier entrant est, dès lors, numérisé, reconnu et identifié par des outils de LAD/RAD, puis transmis aux destinataires via des bannettes numériques. Ces derniers peuvent alors consulter le courrier, y répondre et le sauvegarder depuis l'écran de n'importe quel terminal (PC

portable, tablette, smartphone, etc.), sans jamais manipuler le moindre document papier. Des consignes précises permettent de savoir si les originaux doivent être conservés ou non, en fonction de leur valeur juridique.

Vers une dématérialisation du courrier sortant

L'expédition peut aussi être dématérialisée. La réponse écrite est injectée dans la GED de l'organisation, imprimée au sein du service courrier, mise sous pli, affranchie et remise aux services postaux. L'affranchissement au départ est également plus rapide et plus fiable si la machine à affranchir utilisée est connectée aux services postaux. Elle calcule les poids et tarifs, imprime les étiquettes et envoie directement le montant dû à l'entreprise chaque mois pour facturation.

L'externalisation pour plus de flexibilité

Si la gestion électronique est un premier pas dans l'autonomie de l'organisation, une autre solution, qui trouve parfaitement sa place dans un PCA, est de confier la gestion de ses flux physiques et numériques à un prestataire externe. C'est d'autant plus intéressant dans les organisations où le courrier revêt une importance particulière (établissements financiers, assurances, administrateurs de biens, etc.). Le prestataire spécialisé met, en effet, son expertise et ses technologies au service de cette gestion du courrier. Il est ainsi capable d'assurer intégralement son traitement et de l'intégrer à un

processus vers un ERP ou une GED, par exemple.

Une externalisation stratégique

L'externalisation trouve également son utilité pour les gros volumes de courrier et les opérations ponctuelles. Les documents sont en effet mutualisés par le prestataire, qui les remet à La Poste pour qu'ils soient acheminés, avec à la clé des économies substantielles. De nombreux prestataires proposent également des fonctions de sauvegarde et d'accès à distance, permettant de passer rapidement en télétravail si besoin. Dans tous les cas de figure, ne vous y trompez pas : l'optimisation du service courrier contribue à l'amélioration de la performance globale de l'organisation.



Les processus RH au cœur de la continuité d'activité

Encore trop souvent remis au format papier ou envoyé par courrier, les bulletins de paie constituent un véritable défi pour les ressources humaines lorsque le travail à distance tend à devenir la norme. En effet, comment transmettre aux collaborateurs leurs fiches de salaire et leur permettre de signer leurs documents ? Heureusement, des solutions simples existent.

Indispensable à la continuité d'activité, la signature des contrats, avenants, accords, attestations et consorts, peut vite être limitée en période de crise. Chaque transaction ou relation (embauche, partenariat, etc.) nécessite en effet la signature d'un document signé, engageant les différentes parties. Ce qui peut devenir problématique en cas de sinistre ou de crise, en témoigne le confinement mis en place en France durant la pandémie de Covid-19, qui a forcé les organisations à revoir leurs processus.

La signature électronique à la rescousse

Les bouleversements dus à une période de tensions sont l'occasion de se tourner vers des outils qui n'étaient pas forcément envisagés jusqu'alors. Nombre d'organisations choisissent ainsi le cloud et les logiciels métiers en SaaS pour pouvoir travailler sur des documents nativement numériques, qu'il est ensuite possible d'intégrer dans un workflow de validation et sur lesquels il est possible d'ajouter une signature électronique (qui a, pour rappel, la même valeur légale que

son homologue manuscrite). Pour être réalisée, elle nécessite toutefois un certificat attestant de l'identité du signataire et une solution dédiée. Par ailleurs, bien que plusieurs niveaux de signatures existent (selon les risques liés aux documents), les services RH peuvent généralement se contenter de la signature simple, plus facile à mettre en place. Le processus est finalement peu contraignant pour l'ensemble des personnes concernées par le contrat.

Quid des bulletins de paie ?

En matière de dématérialisation, les bulletins de salaire font, eux aussi, l'objet d'une réglementation précise. En mai 2009, la loi n° 2009-526 modifiait le Code du Travail afin que l'employeur puisse remettre ce document sous forme électronique. La procédure a ensuite été largement simplifiée par la loi Travail du 8 août 2016 qui précise que, par défaut, l'employeur peut transmettre un bulletin de paie électronique, et que c'est au salarié de se manifester s'il souhaite s'y opposer. Ces documents sont à mettre à la disposition des collaborateurs via un coffre-fort numérique personnel, garantissant leur sécurité et un accès limité au seul salarié concerné. Bien que ce procédé permette à chacun d'accéder à ses fiches de paie et d'en garder un historique, il soulève également des questions d'ordre technique : comment mettre en place ce dispositif et en assurer la sécurité ?

Externaliser pour plus d'efficacité

C'est là qu'interviennent les prestataires

externes, à même de lever les freins existants : intégrité, conservation des données, coûts, etc. L'externalisation consiste à confier la totalité d'un service ou d'une fonction à un prestataire externe pour une durée déterminée. La délégation de certaines tâches permet à l'organisation de dégager du temps et d'avoir la certitude d'une prestation de qualité. Le recours à un prestataire externe garantit par ailleurs la continuité du service de transmission des bulletins de paie, même si l'organisation est fermée par exemple. Différents types d'externalisation peuvent être envisagés dont l'externalisation partielle, pour laquelle le prestataire n'effectue que les tâches essentielles (production et édition du bulletin) et s'engage sur un certain niveau de service (SLA pour Service Level Agreement).

Les contrats de niveau de service font partie intégrante d'un contrat d'externalisation et agrègent des informations sur tous les services souscrits et la fiabilité attendue, énoncent clairement les paramètres, les responsabilités et les attentes de sorte que, en cas de problème avec le service, aucune partie ne puisse plaider l'ignorance.

Externalisation complète ou partielle ?

L'organisation peut également opter pour une externalisation complète, durable ou temporaire de sa fonction RH. L'externalisation est un moyen sûr de garantir que les collaborateurs soient bel et bien payés chaque mois, en temps et en heure.



En laissant à un prestataire le soin de gérer ses services de paie, l'organisation se libère du stress des fins de mois, peut aisément faire face en cas de dysfonctionnement informatique, d'effectif limité ou de confinement forcé, et libère son équipe des contraintes administratives. Elle simplifie également ses processus de conformité (notamment au RGPD) et réduit les risques avec une équipe entièrement consacrée à la gestion de la paie et un plan performant de reprise d'activité en cas de sinistre.

Une plateforme intégrée pour une gestion efficace des processus RH

Et pour les organisations qui préfèrent la garder la main sur leurs processus RH, une plateforme intégrée embarquant l'ensemble des technologies de dématérialisation des bulletins de paie, de gestion électronique de documents et de signature électronique, semble tout indiquée. Les documents RH peuvent,

en effet, provenir de différentes sources : e-mails, imprimantes virtuelles, papiers, formulaires, etc. Une diversité qui complexifie parfois leur centralisation et leur traitement. Par ailleurs, les entreprises ont encore l'obligation légale de fournir des bulletins de paie sous format papier aux collaborateurs qui le souhaitent. Elles doivent donc être en mesure d'intégrer et de diffuser ces documents sous différents formats. Une double complexité dont elles peuvent s'affranchir en s'appuyant sur une solution multicanale telle que le hub de communication Relay de Pitney Bowes.

Un agrégateur de flux documentaires au service des RH

Relay permet notamment de récupérer les flux documentaires, quelle qu'en soit la source, pour ensuite les aiguiller vers les solutions de signature électronique, de GED et de coffre-fort numérique. Pour la partie coffre-fort, Relay s'appuie sur

Digipost (Groupe La Poste) dont le service propose toutes les garanties de sécurité, de confidentialité et d'archivage pérenne. Grâce à cette solution, les échanges entre les équipes RH et les collaborateurs gagnent en fluidité, en fiabilité et les temps de traitement des processus administratifs liés aux parcours professionnels du collaborateur sont réduits. Compatible avec les systèmes existants, Relay propose également un reporting en ligne pour davantage de visibilité sur le statut de chaque traitement. Il est par ailleurs possible d'externaliser les envois si besoin, ce qui est particulièrement utile en cas de crise.

Si cette technologie facilite et optimise la diffusion des documents RH, elle peut aussi adresser les autres types de documents de l'entreprise (contrats clients, factures, etc.). D'autant que sa mise en place s'inscrit logiquement dans le cadre plus global de la transformation digitale de l'organisation.

Le traitement des factures, un sujet épineux qui peut être résolu grâce à la dématérialisation

Pour peu qu'elles soient mal gérées, les situations de crise peuvent vite prendre des proportions dramatiques et se répandre comme une gangrène dans toutes les strates de l'organisation. Si la gestion des documents RH peut poser certaines difficultés en interne, la gestion problématique des factures, elle, peut avoir des répercussions directes sur la trésorerie.

Si les entreprises s'intéressent à la facture électronique, c'est d'abord parce que la gestion de leurs factures fournisseurs est devenue trop complexe, trop chronophage et coûteuse. Avec la multiplication des canaux d'entrée (mail, portail, EDI, CHORUS et papier) et l'absence de ressources pour y faire face, la facture électronique devient donc un impératif. À plus forte raison, en période de crise.

Un parcours physique chronophage

Quand elle arrive au format papier, ce qui est encore le cas dans bon nombre d'organisations, la facture est réceptionnée par le service courrier, puis routée, via un parapheur, vers le service qui doit valider son contenu et vérifier sa conformité à la commande passée (un service métier, et/ou le service achat, finance, administratif). Elle est ensuite transmise à la comptabilité qui saisit manuellement les informations essentielles dans son logiciel de gestion, libère le paiement, puis la classe et l'archive. Le parcours a beau être fléché, l'opération reste fastidieuse et chronophage. Sans compter qu'aux factures papiers, s'ajoutent aujourd'hui les factures reçues en PDF par mail, puis celles déposées sur un portail et celles échangées en EDI. Autrement dit, sans solution adaptée, la situation est intenable.

Gestion manuelle des factures : une situation hors de contrôle

Primo, les délais et les coûts de traitement sont devenus trop importants, à la fois en temps et en ressources. Secundo, en mode "manuel", de nombreuses erreurs peuvent être commises lors de la saisie des données de la facture dans le logiciel comptable. Tertio, lors du transfert ou de l'archivage, les pertes de documents peuvent compliquer les contrôles. Quarto, les factures sont classées dans des dossiers, eux-mêmes rangés dans des armoires, ce qui nécessite de l'espace physique. Sans oublier les coûts invisibles, à savoir les retards de paiement et le non-respect des échéances de règlement qui peuvent créer des litiges et avoir un impact sur la qualité des relations avec les fournisseurs.





Et que se passe-t-il en temps de crise si les locaux de l'entreprise ne sont plus accessibles ou si les collaborateurs doivent rester chez eux ? Le traitement des factures s'arrête net.

La facture électronique à la rescousse

Pour toutes ces raisons, la facture électronique apparaît comme un soulagement. Voilà pourquoi certaines organisations en viennent à s'équiper d'une solution de GED dédiée permettant de dématérialiser et de gérer les factures fournisseurs dans un premier temps, avant d'y intégrer d'autres processus. Une telle solution est synonyme de réduction des coûts (notamment liés aux envois postaux), de productivité, de sécurité et d'efficacité (avec la possibilité de

retrouver toutes les données d'une organisation dans un seul espace).

Une gestion fluide des factures clients

Pitney Bowes propose deux solutions relatives aux factures. La première, c'est le Hub de Communication Relay qui peut également être utilisé pour gérer et envoyer les factures clients selon les préférences du destinataire. Il est ainsi possible de traiter ces pièces par lots et d'y appliquer des traitements spécifiques : ajouts de fonds de page, de visuels ou de CGV, regroupement des factures pour un seul destinataire, impression recto-verso, etc. Relay peut également être utilisé pour envoyer ces pièces via Chorus Pro, par mail, par voie postale ou en externalisation. Ce qui permet de rationaliser le temps de traitement et de sécuriser la distribution.

Une gestion dématérialisée des factures fournisseurs

Autre solution, cette fois tournée vers la gestion des factures entrantes : PB Factures. Cet outil vise à automatiser la gestion des factures, qu'elles arrivent au format électronique ou papier. Les données essentielles, dont le nom du fournisseur, le montant HT, la TVA et le code affaires, sont extraites du document et intégrées dans l'ERP. Qu'elle ait été numérisée ou qu'elle soit arrivée en PDF par mail, la facture est ensuite injectée dans la Ged afin qu'elle suive son circuit d'approbation en vue de son règlement. De quoi garantir, là encore, un gain de temps précieux et d'accélérer le traitement des factures, qui ne peuvent désormais plus être perdues.

Contrats et bons de commandes : comment les signer, les gérer et les transmettre pendant la crise ?

Autres documents indissociables de la signature, les contrats et les bons de commande doivent faire l'objet d'une attention particulière dans le cadre d'un PCA. En effet, comment les envoyer dans un contexte de travail à distance généralisé ?

Bien que la signature électronique tende à se généraliser, surtout pour ce qui est des contrats et bons de commande, de nombreuses organisations ne sont toujours pas équipées, ce qui rend toute activité liée à ces derniers impossible à maintenir en période de crise. Une idée reçue, encore trop répandue, laisse à penser qu'inclure une signature manuscrite sur un document scanné est suffisant pour assurer la validité de celui-ci – ce qui est, bien sûr, totalement faux.

La signature électronique, un outil à ne pas négliger

La signature électronique est le meilleur moyen de signer tous les types de documents depuis

n'importe quel endroit. Facile à mettre en place, elle est tout particulièrement appréciée des services RH et commerciaux, qui peuvent aisément valider leurs contrats et bons de commande, et ce en toute sécurité. Pour ces pièces tout particulièrement, le choix de la solution de signature électronique en ligne dépendra avant tout de sa capacité d'intégration avec la GED en place, afin que tous deux soient interopérables : la première sera en effet apposée sur des documents pilotés, stockés, partagés... grâce à la seconde.

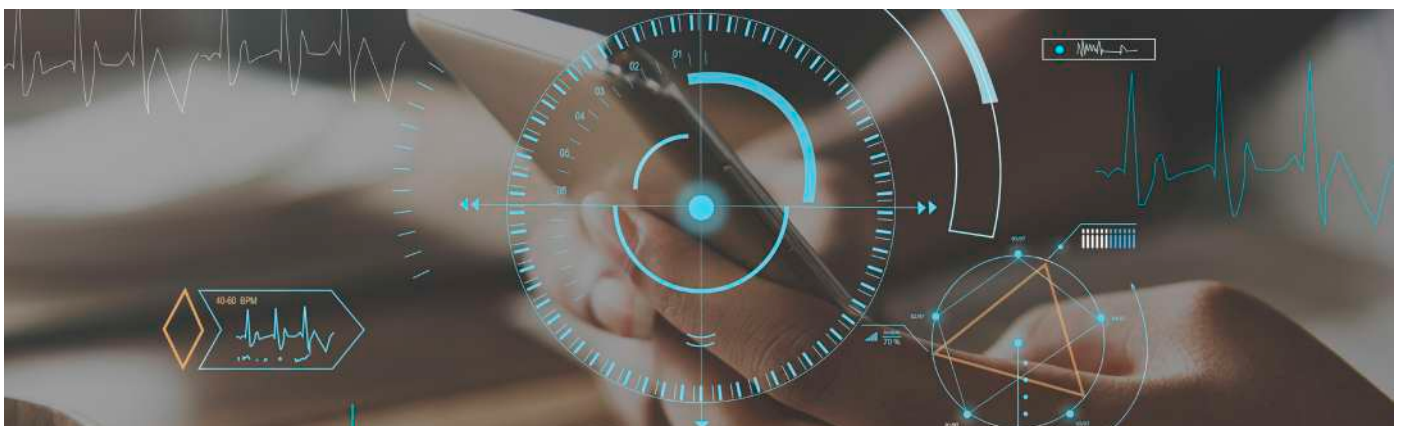
Des alternatives pour envoyer ses documents pendant la crise

Si la signature en ligne des contrats et bons de commande durant une crise peut finalement être assez simple, les transmettre au bon destinataire n'est pas toujours évident, surtout au format papier. Heureusement, des solutions simples à mettre en place existent pour envoyer des flux physiques tout en garantissant l'intégrité des documents concernés :

mise sous pli automatique, machine à affranchir, gestion des flux via un centre éditique, etc. Grâce à son expertise sur le marché des solutions courrier, Pitney Bowes est à même de répondre à ce type de besoins en s'appuyant sur des solutions hybrides combinant dématérialisation et externalisation.

Un centre d'impression pour gérer les envois de contrats et de bons de commande

L'entreprise met notamment à la disposition des organisations son centre d'impression et de mise sous pli numérique combinant flexibilité, sécurité et rapidité, au service de la transformation digitale globale de l'organisation. Les documents les plus sensibles, à l'instar des contrats et des bons de commande, peuvent ainsi être transmis à leurs destinataires pour signature sans risque, aussi bien en version numérique qu'en version papier. L'offre inclut même un outil de suivi précis pour garder un œil sur ses envois.





| Elaborer son PCA

Pourquoi le PCA est un projet d'entreprise

Les impacts d'une crise sur l'organisation peuvent être nombreux et portent aussi bien sur le call center que sur le personnel, les serveurs ou les locaux. Le PCA doit donc couvrir l'ensemble de ces postes et des activités de l'entreprise, et nécessite donc l'engagement de chacun.

Bien que la décision de mettre en place un PCA dépende du bon-vouloir du seul responsable de l'organisation, cette démarche doit bel et bien être menée par un collectif. Le contenu même du PCA doit d'ailleurs préciser le rôle des différents responsables dans cette stratégie de continuité d'activité. Toutefois, avant son élaboration, ce document doit déjà faire l'objet d'une communication auprès des collaborateurs afin de les préparer aux changements à venir et de les rassurer quant à la gestion des risques.

Une implication à tous les niveaux de la hiérarchie

L'élaboration du PCA nécessite par ailleurs une organisation mûrement réfléchie et une forte implication de la direction. Cette dernière est notamment en charge de désigner un chef de projet (idéalement, une personne de l'organisation qui disposerait d'une vision « globale » de l'organisation), ainsi que son équipe, et d'établir un mandat et le pilotage de points d'avancement visant à valider les principaux jalons du plan. Les dirigeants doivent également s'assurer que l'équipe projet est en

mesure d'animer la continuité et/ou la reprise d'activité.

Le chef de projet, une fonction cruciale

Le chef de projet occupe, lui aussi, un rôle primordial dans la définition et la gestion du PCA. Rattaché au risk manager (s'il n'est pas lui-même à la tête du projet), il doit disposer d'une certaine autorité auprès de ses collaborateurs. Pour lui faciliter la tâche, il est dans son intérêt de nommer des « adjoints » au sein des différents services de l'organisation, afin qu'ils lui fassent remonter les inquiétudes ou propositions des salariés. En contrepartie, ces derniers pourront également suivre l'élaboration du PCA à distance et se sentir plus impliqués.

Vers un pilotage efficace du PCA

Au-delà de la mobilisation de l'ensemble des salariés, le succès du PCA dépend également d'une organisation bien huilée avec à un pilote clairement identifié. Si le risk manager est en pole position pour tenir ce rôle, d'autres professionnels peuvent aussi mener à bien cette mission, notamment le responsable qualité ou un représentant du métier le plus indispensable aux activités de l'organisation. Les dirigeants peuvent d'ailleurs accorder au chef de projet désigné, dans le cadre de cette mission, davantage d'autorité sur les différents responsables métier de l'organisation.

Une équipe dédiée à la mise en œuvre du PCA

Même après avoir validé la première version du PCA, la structure définie pour la gestion du projet peut être maintenue afin d'assurer un suivi efficace. Aussi, lorsque le plan est validé, l'équipe mobilisée poursuit le pilotage et assure la mise en œuvre des moyens définis par le dispositif. In fine, et en cas de sinistre ou de crise, l'organisation n'a plus qu'à activer sa cellule de crise intégrant les collaborateurs ayant mené le projet. Ces derniers seront dès lors impliqués dans toutes les étapes du PCA, de la mise en place d'un annuaire de crise à la reprise d'activité, en passant notamment par la communication interne et externe.



PCA : sa mise en place est-elle une obligation légale ?

Pour être fonctionnel, le PCA doit être conforme aux réglementations et mesures législatives en vigueur. Aussi les organisations, privées ou publiques, doivent-elles être particulièrement précautionneuses, au risque d'engager la responsabilité de leurs dirigeants.

Bien que largement encouragée, la mise en place d'un PCA n'est pas une obligation légale. En effet, la loi n'impose pas à l'employeur l'obligation de poursuivre son activité lorsque le personnel de son entreprise est fortement absent en raison d'une crise affectant le fonctionnement normal de l'organisation. Toutefois, sa mise en œuvre est recommandée afin d'anticiper la survenue d'une crise et protéger ainsi l'organisation de tout préjudice économique. Il complète généralement le document unique d'évaluation des risques que les employeurs, contrairement au PCA, doivent obligatoirement mettre en place pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs (articles R. 4121-1 à R. 4121-4 du code du travail).

Des enjeux juridiques à ne pas négliger

Si la norme Afnor ISO 22301:2019 (intitulée « Sécurité et résilience — Systèmes de management de la continuité d'activité — Exigences ») est le standard de référence pour la mise en place d'une telle démarche, d'autres textes l'encadrent, notamment la norme Afnor ISO 73:2009 liée au management du

risque, ainsi que certains articles du Code pénal, du Code du travail et du Code de commerce, ainsi que la loi n° 2003-706 du 1er août 2003 sur la sécurité financière, et différents règlements spécifiques à certaines organisations (le règlement n° 93-05 du 21 décembre 1993 relatif au contrôle des grands risques pour le secteur bancaire et financier, par exemple). Dans tous les cas, la direction est dans l'obligation de tenir les collaborateurs informés des nouvelles procédures d'organisation de travail, sur lesquelles le PCA peut avoir un impact important.

Employeur, une responsabilité engagée

Au-delà de cette obligation (qui ne concerne pas que le PCA d'ailleurs), les différents textes de référence rappellent que la responsabilité du chef d'entreprise peut être engagée pour faute d'imprudence, négligence, mise en danger délibérée de la personne d'autrui ou manquement à une obligation de prudence. L'employeur pourrait, en effet, être poursuivi pour n'avoir pas procédé à une évaluation suffisante du risque et n'avoir pas mis en œuvre des mesures de protection de ses collaborateurs. Les dispositions du Code pénal se trouvent également applicables dès lors qu'est apportée la preuve de la violation de l'article R. 4121-1 du Code du travail. Les peines ainsi prévues sont les contraventions de la 5ème classe soit une amende de 1 500€ et une amende de 3 000€ en cas de récidive.

Externaliser, une solution pour se défaire de ses responsabilités ?

Pour éviter que leur responsabilité ne soit pointée du doigt, nombre d'organisations choisissent de déléguer la gestion de leur PCA à un professionnel externe : le représentant légal de la personne morale doit ainsi confier au nom de cette dernière un mandat de représentation au délégataire, précisant les limites de ses attributions. La délégation doit alors être explicite afin d'atténuer, au regard de la loi, une éventuelle condamnation de dirigeants dont la responsabilité serait engagée en raison de fautes ou manquements dus à ses prestataires auxquels il aurait consenti ou participé.

Des documents annexes sans reconnaissance juridique, mais...

Afin de rassurer les salariés, partenaires ou fournisseurs, une organisation peut inclure une charte d'éthique à son PCA. Celle-ci abrite généralement des informations relatives aux règles de bonne conduite, à l'organisation du travail et aux engagements de l'entité émettrice. Pourtant, contrairement à une idée reçue, cette charte n'a aucune valeur juridique. De même, la mise en place d'un plan de communication de crise n'est en rien obligatoire, bien qu'elle soit là encore grandement recommandée afin de sensibiliser les collaborateurs à la gestion du sinistre.

Les étapes incontournables du PCA, de la réflexion à la mise en œuvre (et après)

Une fois le rôle de chaque acteur du PCA clairement défini vient le temps de l'élaboration de ce dernier. Cette réflexion primordiale doit couvrir l'ensemble des aspects de l'entreprise et répondre, pour cela, à plusieurs étapes à ne pas négliger.

Le contexte, les risques les plus graves, la stratégie de continuité d'activité, le rôle des responsables, le dispositif de gestion de crise et la maintenance opérationnelle du plan sont les principaux ingrédients que doit comporter un PCA. Rappelons qu'il s'agit là d'un dispositif managérial de gestion du risque qui permet de mieux anticiper et gérer les situations de crises majeures en offrant la possibilité de faire face à un absentéisme important, une inaccessibilité de tout ou partie de l'environnement de travail et donc à l'interruption de tout ou partie des activités d'une organisation.

S'auto-diagnostiquer avant tout

Avant même de rédiger son PCA,

toute organisation doit clairement définir son contexte, intégrant aussi bien des facteurs internes (gouvernance et direction, stratégie, objectifs, hiérarchie, géographie, fonctionnement, etc.) qu'externes (état du marché, contrats et exigences associées, dépendances, environnement politique, juridique, culturel, économique, etc.). Cette première phase conditionne l'ensemble du plan et met en lumière les activités nécessaires à la survie d'une organisation.

Des besoins à identifier

S'inscrivant dans la continuité du travail réalisé précédemment, l'identification des besoins de continuité vise à déterminer à la fois le niveau de service minimum indispensable et la durée d'indisponibilité maximale acceptable pour les ressources (humaines, matérielles, immatérielles, etc.). Cette étape permet d'anticiper le fonctionnement de l'organisation en situation de crise et d'évaluer, entre autres, les conséquences que pourrait avoir une interruption des processus plus longue que prévu.

Gérer les risques grâce à des moyens et scénarios dédiés

Dans cette même lignée, les responsables du PCA doivent rapidement cartographier les risques prioritaires et les moyens nécessaires à leur bonne gestion. Mieux vaut ne pas lésiner sur les moyens : une crise étant imprévisible, tous les types de risques doivent être envisagés (technologique, sanitaire, accidentel, naturel ou action humaine) et analysés, évalués et traités. De ces constats découlent les actions de protection à mettre en œuvre pour se prémunir contre les effets néfastes que ces situations peuvent générer. Néanmoins, elles ne suffiront pas à supprimer totalement les risques. Le PCA doit donc intégrer, là encore, des scénarios à prendre en compte pour éviter toute perte de ressources critiques, qui aggraverait encore davantage l'interruption d'activité.

Une première phase de formalisation pour y voir plus clair

Après la réflexion, place à l'action !





Il s'agit désormais de formaliser les moyens à mettre en place et les procédures relatives aux ressources critiques listées préalablement. Le PCA doit bien évidemment couvrir toutes les activités essentielles et s'adapter à leurs spécificités. Une attention particulière doit être portée aux systèmes d'information et de communication : la généralisation du télétravail, entre autres, peut nécessiter de disposer d'une infrastructure informatique (cloud, serveur, réseau, etc.) suffisamment solide pour assurer la connexion de nombreux utilisateurs. Les processus et les flux, eux, peuvent être formalisés dans des plans complémentaires au PCA. Le coût global des moyens ainsi recensés pourra alors être évalué afin de définir la meilleure stratégie de continuité à adopter.

Une nouvelle façon de travailler à penser

Au-delà des moyens à mettre en place, le PCA doit également revenir sur les procédures visant à bien gérer la crise. Les responsables du plan devront alors se concentrer sur leur veille, pour savoir quand déclencher une action spécifique (fin du chômage partiel, reprise du travail dans les locaux de l'organisation, etc.). Un important travail de communication (avec les collaborateurs, fournisseurs, voire d'autres acteurs du secteur)

doit également être effectué afin d'activer, au bon moment, les différents dispositifs du PCA selon les situations.

Des ressources centralisées au sein d'un PCA correctement rédigé

Une fois l'ensemble des éléments établis précédemment correctement listés, l'heure est à la rédaction et à la concrétisation du PCA, tel que validé par les parties concernées. Les procédures doivent être documentées au maximum et les personnes en charge de leur bonne réalisation, identifiées, afin que chaque collaborateur soit prêt au moment décisif. Attention toutefois à conserver une certaine marge de manœuvre afin de pouvoir modifier le PCA si besoin. Quant à la rédaction pure du PCA, elle devrait être relativement aisée si la réflexion menée en amont a été complète.

Un enjeu majeur : bien gérer une période de crise

In fine, s'il a été bien réfléchi et bien rédigé, une fois déclenché, le PCA permet de naviguer à vue pendant la crise. Une préparation préserve forcément l'organisation d'une cessation d'activité ou de dommages graves. Lorsque survient la crise, les responsables doivent

s'assurer le plus rapidement possible que les ressources nécessaires sont bien disponibles afin que le plan de continuité soit activé dans les meilleurs délais et conditions. Si ce n'est pas le cas, il faudra mobiliser des solutions alternatives. Les procédures élaborées doivent évidemment être adaptées à celles qui existent déjà selon les scénarios prédéfinis. Les prestataires externes peuvent également être sollicités pour participer à certains exercices communs.

PCA : évoluer et apprendre de ses erreurs

Aucune raison, apparemment, pour que l'organisation qui aura su s'entendre à son PCA subisse des conséquences irrémédiables après un sinistre. Vient dès lors le temps de reprendre son activité aussi normalement que possible. Pour autant, le PCA peut-il être abandonné ? Non : il doit au contraire évoluer et intégrer des modifications qui le rendront encore plus efficace par la suite. En d'autres termes, il s'agit « d'apprendre de ses erreurs » pour que la prochaine crise soit encore mieux gérée. Dans ce sens, des exercices pourront notamment être menés par la suite pour vérifier que les procédures répondent aux besoins de continuité d'activité.

De la nécessité de tester son PCA dès que possible

Aussi bien pensé soit-il, un PCA peut contenir des failles qui le rendent inefficace lorsque survient la crise. Pour s'assurer de sa performance, mieux vaut préalablement le tester à travers des exercices menés régulièrement.

Difficile, pour les organisations, de savoir si leur PCA est efficace ou non, et il n'y a rien de pire que de le tester pour la première fois en situation de crise. Certaines mauvaises surprises pourraient en effet avoir un impact désastreux sur l'activité. Pour éviter que cette situation ne survienne, il est recommandé d'effectuer des exercices de validation : au moins une fois par an (voire par semestre) pour vérifier que les ressources critiques du plan sont bien disponibles, et assez régulièrement pour ce qui est de la procédure de récupération des sauvegardes de données. Les collaborateurs doivent également être formés aux nouvelles procédures techniques.

Pourquoi tester son PCA ?

S'il faut bien reconnaître que tester son PCA est chronophage et improductif (à l'instant T, du moins), cette étape est absolument indispensable ! En effet, ce dispositif

n'est considéré comme opérationnel qu'après la réalisation réussie d'un test dit d'homologation, consistant généralement en une simulation de perte du site principal de l'organisation. Au-delà de cet aspect réglementaire, les enjeux sont multiples : validation du fonctionnement du PCA, identification des problèmes et des actions visant à y remédier, et formation des collaborateurs.

En quoi consistent les tests et exercices ?

Plusieurs techniques de tests existent pour valider les solutions envisagées dans le cadre du PCA, parmi lesquelles le test d'intégration en environnement de simulation, le test en conditions réelles, le test du repli utilisateurs et le test unitaire. Ce dernier est tout particulièrement pertinent puisqu'il met l'accent sur un aspect ou une procédure bien spécifique. Il peut s'agir, par exemple, de vérifier la capacité des collaborateurs à s'organiser dans l'urgence en leur imposant de passer en télétravail en ne disposant que d'un délai très court pour se préparer.

S'auditer régulièrement

D'autres exercices peuvent également être réalisés selon les

aspects du PCA que l'organisation souhaite vérifier : la procédure d'alerte, l'activation de la cellule de crise, la gestion de la communication par la direction, la coordination des parties prenantes, etc. Surtout, les responsables devront s'assurer, à chaque exercice, que leurs collaborateurs ont bien intégré les processus. Ils pourront, en complément, s'appuyer sur un audit interne, des questionnaires d'auto-évaluation sur les connaissances du PCA ou encore des exercices sur table pour vérifier que chacun connaît bien son rôle.

Comment exploiter les résultats ?

Les résultats des différents tests réalisés doivent être centralisés dans des comptes-rendus qui seront exploités par la suite. Il s'agit en effet de préciser si les exercices ont réussi ou non et, in extenso, ce qu'il faudrait améliorer. Pour les tests les plus importants, il est recommandé de dresser un bilan complet comprenant des analyses poussées des résultats, à comparer avec les objectifs pour les valider. La satisfaction des participants est également à prendre en compte, leurs retours pouvant être précieux pour ajuster certaines mesures prévues.



Le PCA, un dispositif qui a ses limites

Bien que les tests soient nécessaires à la validation du PCA, ils ne peuvent garantir sa réussite à 100 % au moment de la crise. Il ne s'agit là que de l'une des limites de ce plan, qui, bien que très utile, n'est pas infallible pour autant.

Nul ne peut prédire qu'un PCA, aussi performant soit-il sur le papier, rencontrera le succès escompté au moment de sa mise en œuvre en situation réelle. Loin d'être un remède miracle contre toute situation difficile, ce dispositif dépend de nombreux paramètres, qui peuvent vite devenir des freins pesant sur son bon déroulement.

Un trop grand nombre de personnes mobilisées

Dès la phase d'élaboration, le PCA peut par exemple pâtir d'un trop grand nombre d'intervenants, qui voudront tous y injecter leurs idées. Résultat : plutôt que d'obtenir un seul PCA global au service de toute une organisation, ce sont plusieurs plans aux moyens limités, se réduisant à un seul service, qui risquent d'être mis au point. Pour éviter cet écueil, les différents responsables du PCA doivent travailler tous ensemble, et inclure dans leur réflexion les représentants des différents pôles de l'organisation. Cette coordination doit ainsi faire émerger des solutions au service de tous, ce qui n'est pas le cas dans de nombreux plans élaborés sans vision d'ensemble de l'organisation.

Un critère de temps à revoir en permanence

Autre limite du PCA : sa péremption. Tout comme le PRA, avec qui il forme un binôme indissociable, il doit être régulièrement mis à jour et adapté aux changements liés à l'entreprise, au contexte économique, politique, géographique, etc. Un PCA élaboré il y a 5 ans a ainsi toutes les chances d'être totalement obsolète aujourd'hui. Ce critère de temps ne s'arrête pas là, et doit également être pris en considération lors de la mise en œuvre du plan.

Les responsables doivent en effet savoir faire preuve de flexibilité pour revoir, au jour le jour, ce qui avait été prévu : quand déclencher telle ou telle phase du PCA ? Telle autre étape est-elle toujours pertinente ? Bien souvent, il est difficile de se détacher du plan initialement prévu, qui apparaît comme une sorte de garant en période troublée ; s'accorder une certaine marge de manœuvre peut pourtant s'avérer salvateur.

Les imprévus, le grand ennemi du PCA

Parmi tous les risques imaginables, le plus régulièrement couvert par les PCA est l'indisponibilité du site principal de l'organisation. La solution toute trouvée est généralement de déplacer les collaborateurs sur des sites de secours. Ce que le PCA ne couvre pas, ce sont les imprévus relatifs aux éléments externes à l'organisation : comment s'assurer,

en effet, que les sites de secours ne seront pas, eux aussi, indisponibles ou inaccessibles ? La question s'adapte également à l'externalisation : comment garantir que les prestataires pourront poursuivre leurs missions en cas de crise à grande échelle ? Autant d'inconnues sur lesquelles le PCA n'a aucune visibilité, et qui a d'ailleurs rendu de nombreuses organisations vulnérables durant la période de pandémie de Covid-19. Par chance, certaines d'entre elles avaient déjà actualisé leur PCA à la suite de la crise liée à la grippe H1N1 en 2009, intégrant notamment l'incapacité des employés à se déplacer sur leur lieu de travail. Preuve s'il en est que si la réalité ne peut jamais être totalement en adéquation avec les scénarios envisagés, ceux-ci peuvent malgré tout aider à mieux se préparer.





Ce livre blanc vous est offert par Pitney Bowes

Pitney Bowes, entreprise technologique internationale proposant des solutions et produits innovants, accompagne les entreprises dans la chaîne de gestion de leurs documents et de leurs communications client depuis la composition à la diffusion de leurs documents. Aujourd'hui, plus de 1,5 million de clients dans plus d'une centaine de pays ont fait confiance à Pitney Bowes. À l'origine spécialisée dans le traitement du courrier, cette entreprise depuis toujours portée sur l'innovation, a développé également des solutions de communication client multicanales pour répondre aux enjeux actuels et futurs de la relation client, du commerce et de la vente en ligne. Pitney Bowes est devenu ainsi l'acteur du marché proposant la gamme la plus complète de solutions, de services et de produits dans ces domaines.

Pitney Bowes France

Immeuble de Triangle
9 rue Paul Lafargue
93456 Saint Denis La Plaine cedex
0825.850.825
pitneybowes@pb.com

Pour plus d'informations, rendez-vous
sur notre site internet : pitneybowes.com/fr