

NIGGLI  PELLETIER

Business Continuity Management

Rotary Club, Aubonne, 12 juin 2014

Quelle solution pour demain?



Agenda



Gouvernance des risques



Contrôler ses risques



La continuité d'activité



Une interruption d'activité sans BCM



Une interruption d'activité avec BCM



Q&A



Attributions du Conseil Administration (« 4S »)

- **Stratégie** – assurer l'avenir de l'entreprise
- **Système** – déterminer l'organisation, responsable de la comptabilité, contrôle et plan financier, ainsi que la gestion des risques et situations de crises
- **Staff** – délégation et désignation des membres de la direction générale (CEO, CFO, COO,)
- **Supervision** – s'assurer que les lois, règlements, directives étiques sont bien appliquées (Compliance)



Gouvernance des risques

- Art. 663b ch. 12 CO prévoyait pour toutes les sociétés que les annexes aux comptes devaient présenter « *des indications sur la réalisation d'une évaluation du risque* »
Au 1^{er} janvier 2013, cette disposition a été abrogée et ne concerne plus que les grandes entreprises (+20 mios au bilan, +40 mios Chiffre Affaire, +250 employés)
- economiesuisse – FES; code suisse de bonne pratique pour la gouvernance d'entreprise (dont la partie „gestion des risques“)
- CCG – HSG; Best Practice pour PME

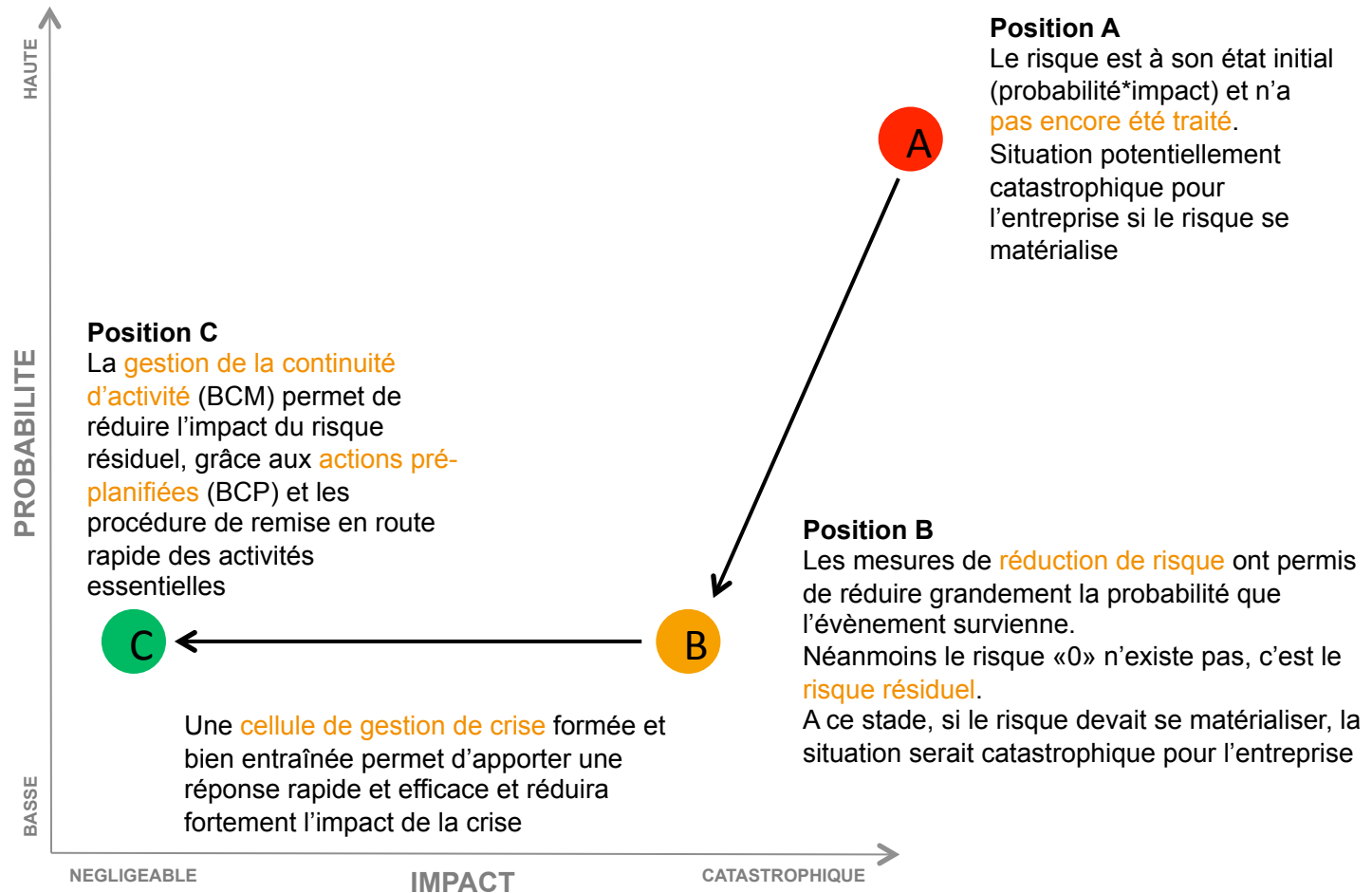


Typologie des risques

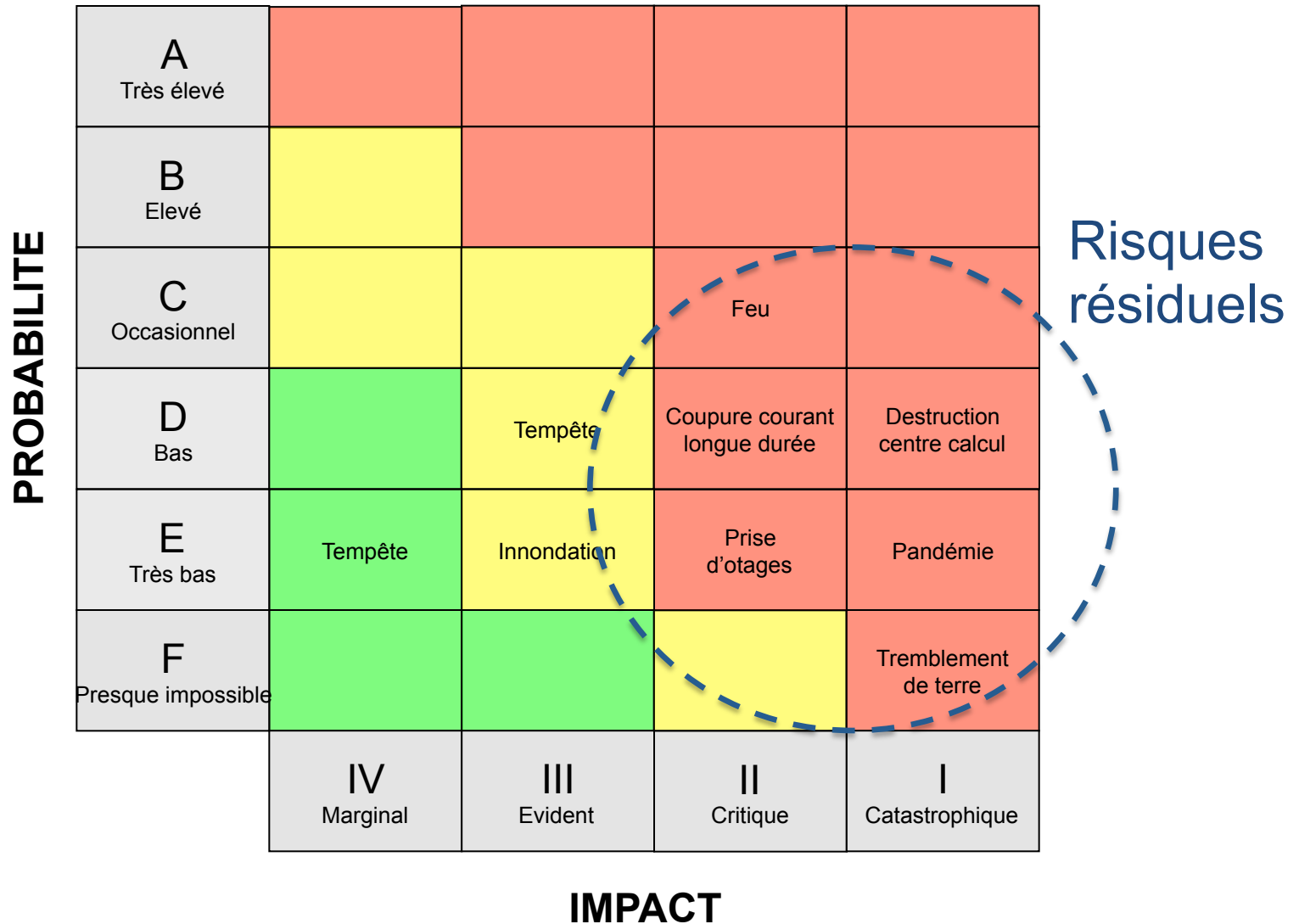
- **Stratégiques**
 - Industrie, technologie, marques, concurrents, clients, projets, stagnation marchés
- **Opérationnels**
 - **Procédures, Personnel, Systèmes internes, Évènements extérieurs**
- **Financiers**
 - Crédits, taux, débiteurs, pays,



Contrôle du risque



Matrice des risques / Risques résiduels



La continuité d'activité

La capacité de l'organisation a rétablir la livraison de ses produits ou services dans un délai acceptable suite à un incident perturbateur.

(Guide de Bonnes Pratiques 2013 – Version Intégrale FR Français. Guide de Mise en Œuvre des Bonnes Pratiques de Continuité d'Activité)

Business Continuity

The capability of the organization to continue delivery of products or services at acceptable redefined levels following a disruptive incident.

(Good Practice Guidelines 2013 Global Edition, A Guide to Global Good Practice in Business Continuity)

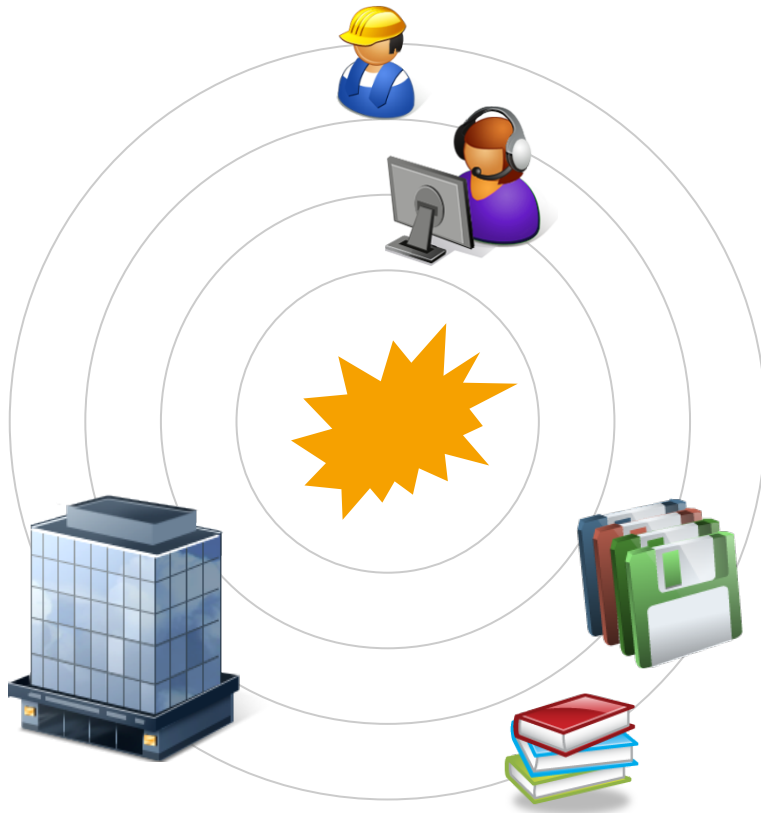


Objectifs de la gestion de la continuité

- 1** Prendre en compte le risque résiduel
- 2** Assurer la continuité opérationnelle
- 3** Limiter l'impact financier et les dommages de réputation
- 4** Guider l'organisation en situation de crise



Conséquences d'une interruption d'activité



Peut conduire à

- une perturbation des affaires
- une interruption prolongée des capacités opérationnelles

Qui entraîne

- une perte de crédibilité qui endommage la réputation de l'entreprise
- la perte d'une position dominante sur le marché
- des pertes financières significatives

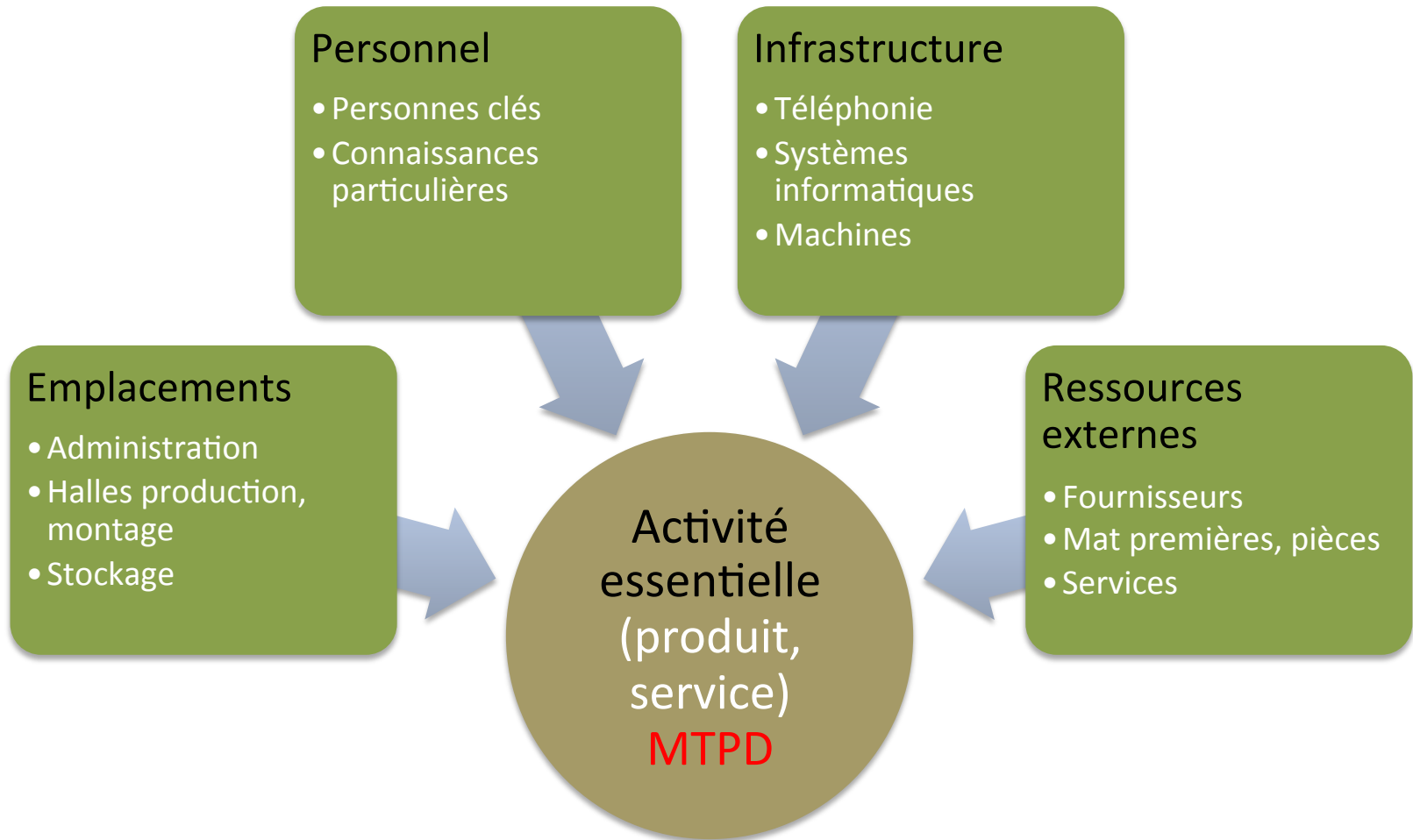


Comment distinguer les activités essentielles?

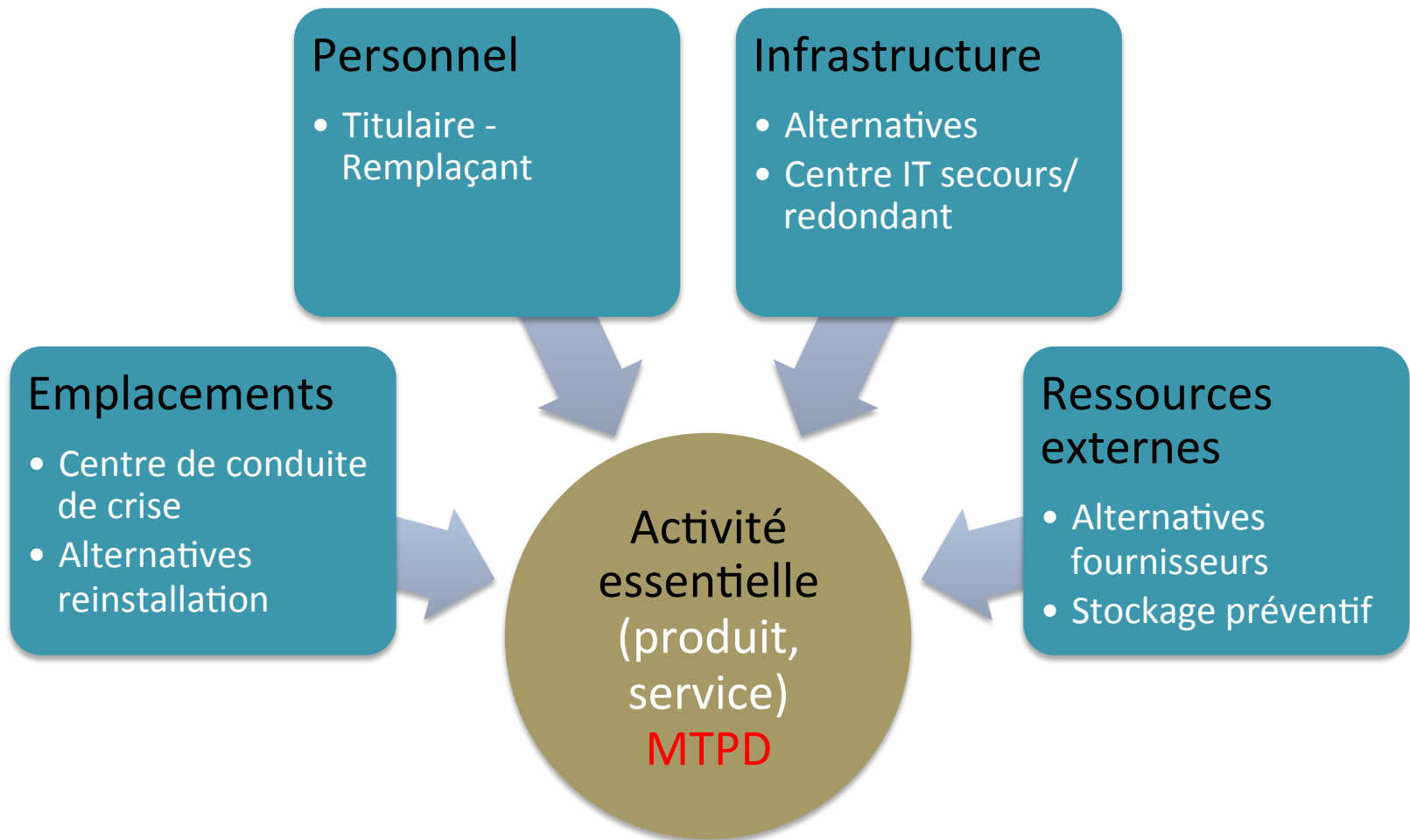
- Qui nécessitent un redémarrage rapide, en fonction des objectifs fixés
- Temps maximum tolérable d'interruption (de l'activité), selon les critères (exemples)
 - < 8 heures
 - < 48 heures
 - < 5 jours
 - < 4 semaines
 - > 4 semaines



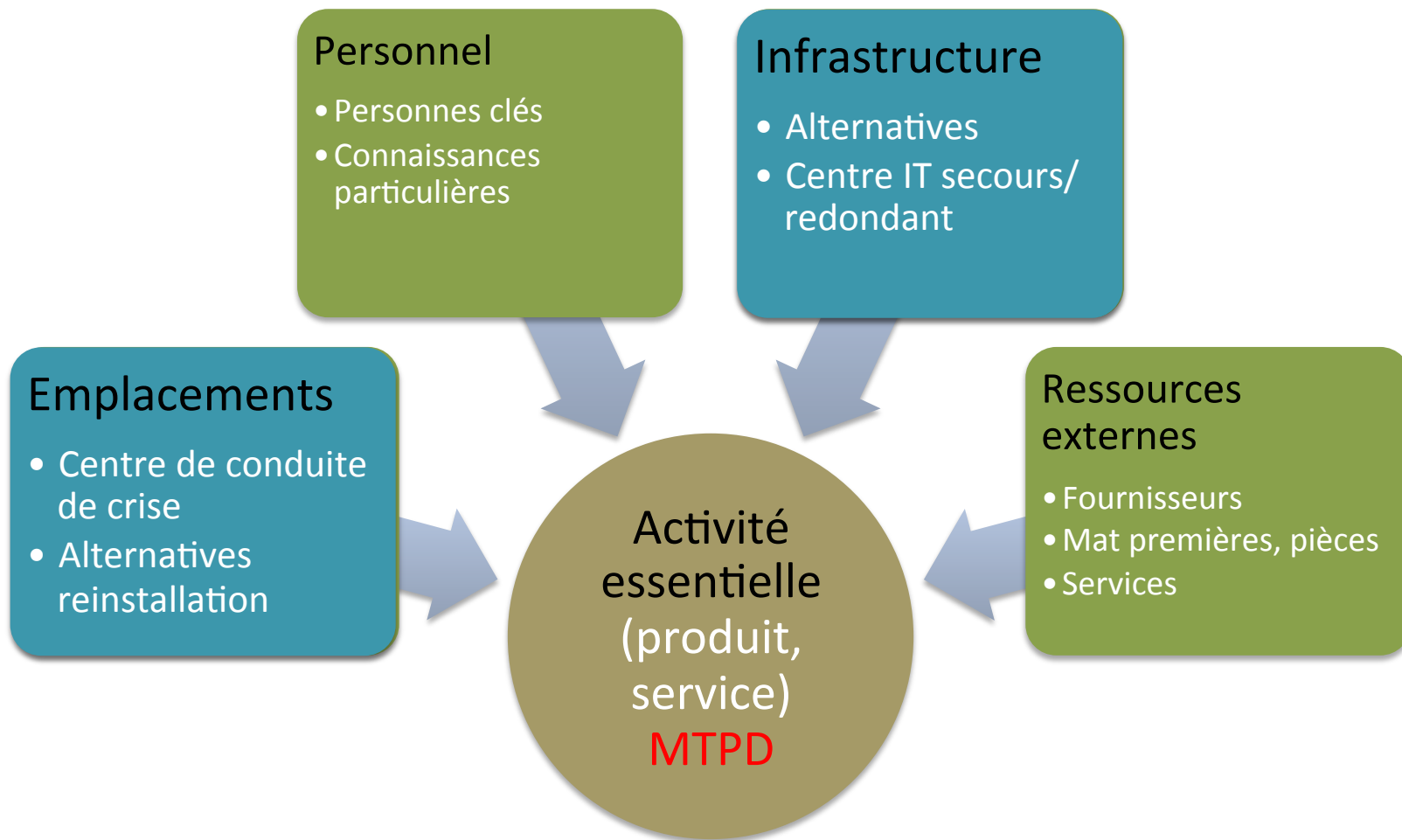
Analyse d'impact de l'activité (BIA)



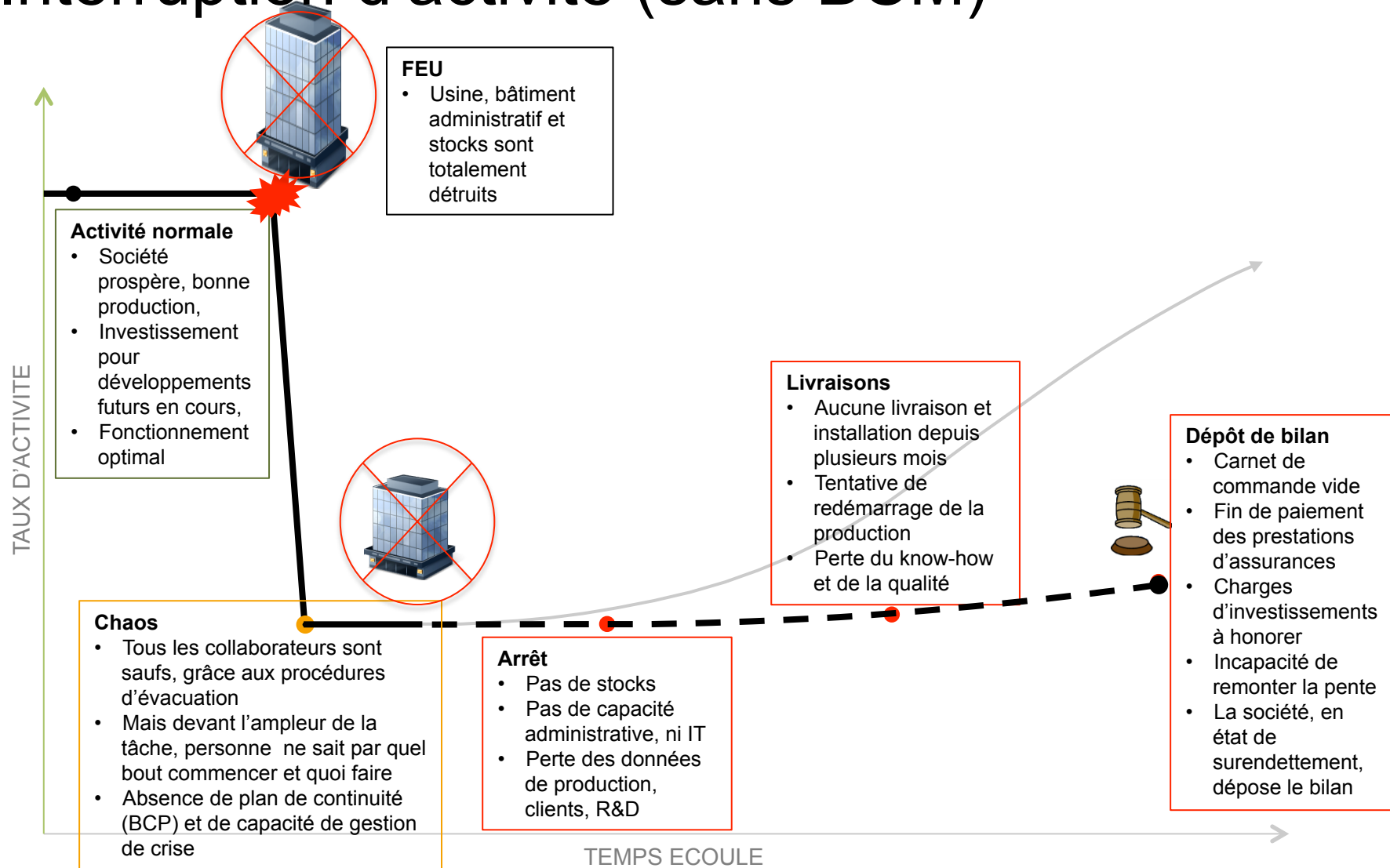
Stratégies de continuité



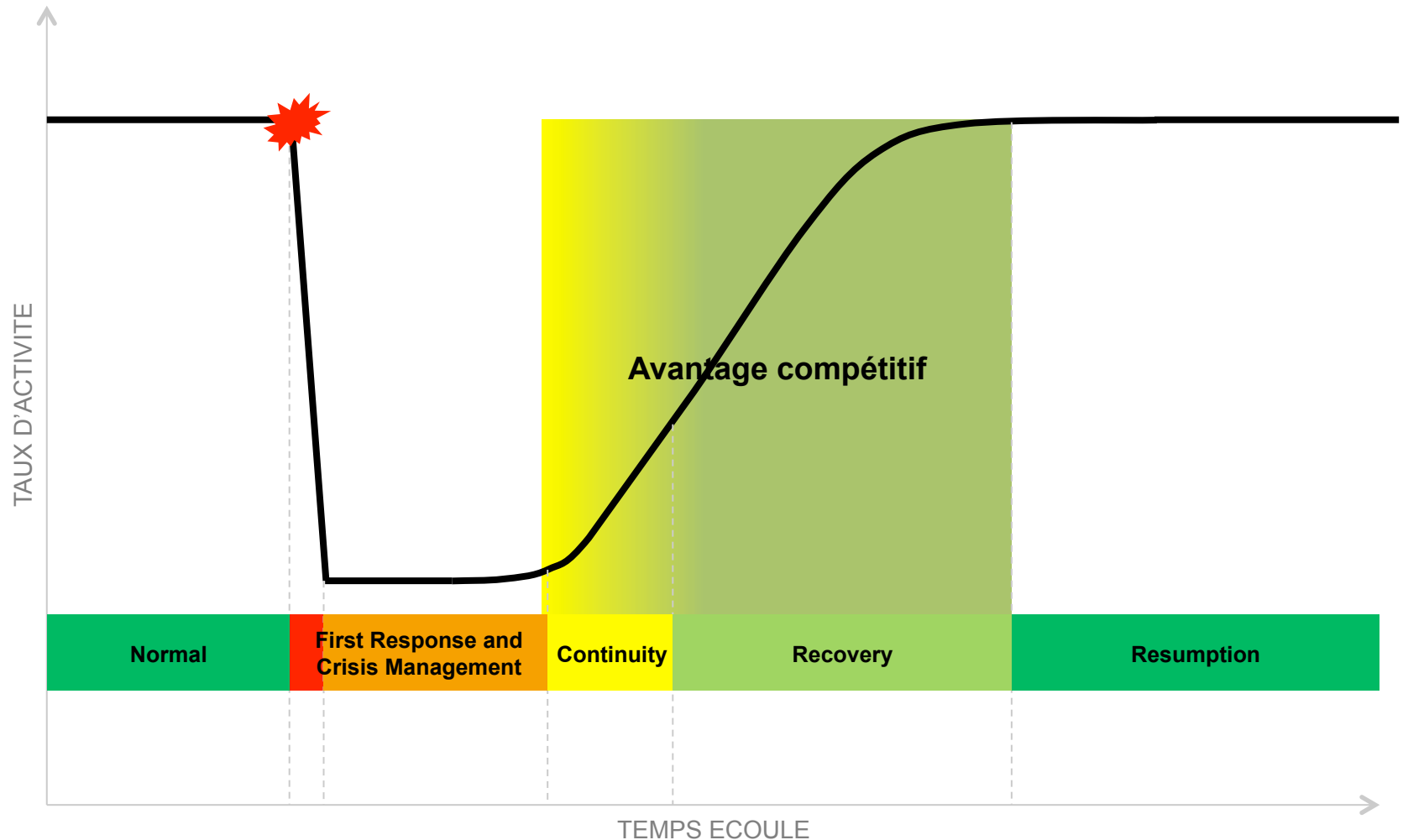
Remplacement des ressources manquantes



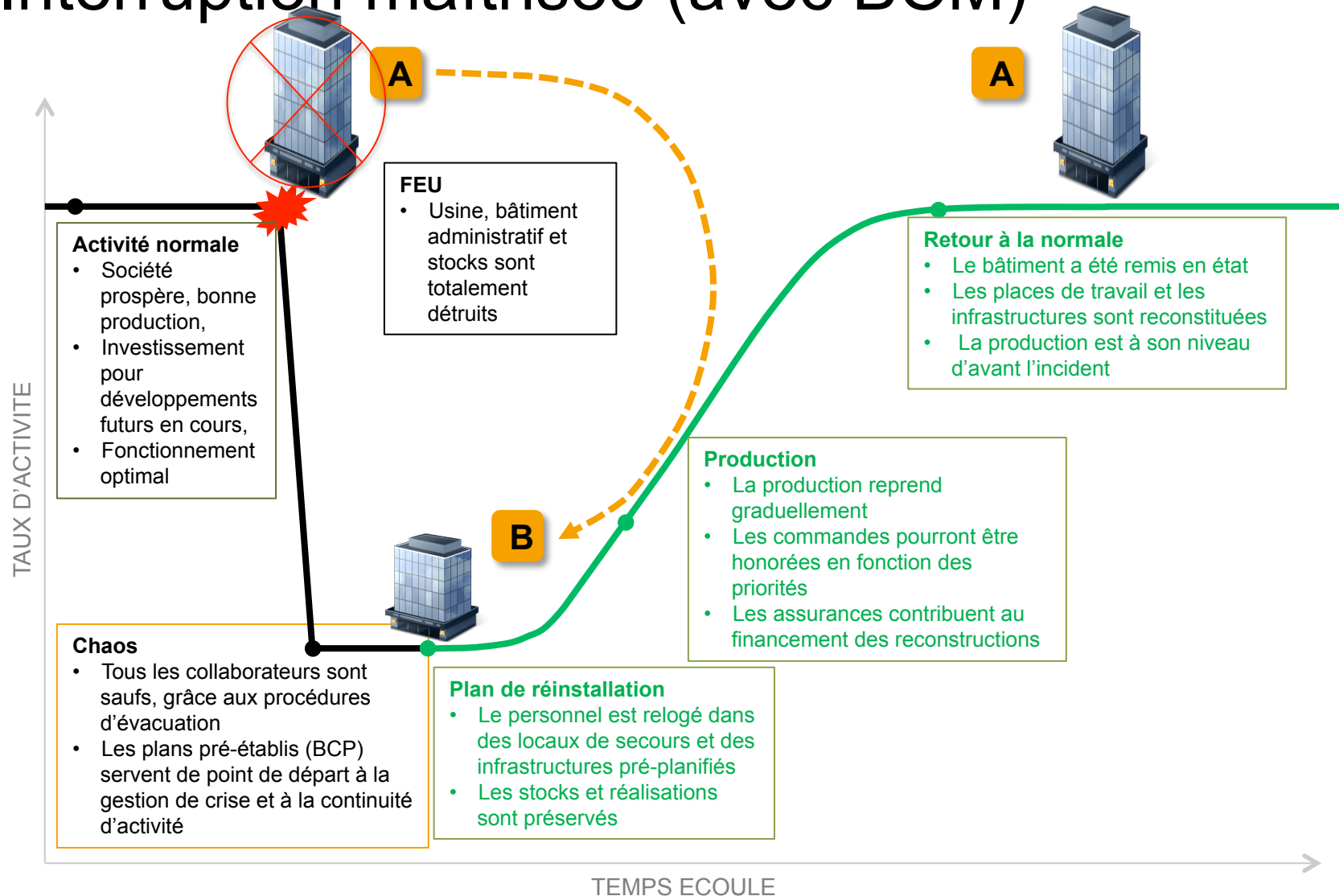
Interruption d'activité (sans BCM)



Interruption maîtrisée (avec BCM)



Interruption maîtrisée (avec BCM)



**“Ne pas planifier,
c’est programmer l’échec”**

– Winston Churchill –



Merci de votre attention



Q&A

« Lumen S.A »



« Lumen S.A »



Lumen S.A.

En mars 2012

- PME à succès env. 200 salariés
- CA > 30 mios
- Société mondialement connue, active sur les marchés nationaux et internationaux
- Illuminations prestigieuses de monuments historiques et contemporains, grattes-ciels, places de Fêtes dans des grandes villes et des villes moyennes, dans +50 pays
- Investissements pour l'innovation et développement d'une nouvelle génération de guirlandes LED, en 2010
- Investissements conséquents pour l'agrandissement et renouvellement des installations, depuis 2010



Lumen S.A.

- Historiquement 1 grand site, avec :
 - Un bâtiment pour Administration, Marketing, Ventes, IT
 - Une petite halle R&D
 - Une grande halle principale Production et Montage
 - Entrepôt pour les stock de matériaux et produits semi-finis, ainsi que les réalisations prêtes à l'installation chez les clients
- Moyens informatiques modestes, qui remplissent leur fonction; un serveur centralisé et des postes connectés, directement sur le site
- Des exercices d'évacuations du site sont organisés, tous les ans, selon les prescriptions cantonales et tout s'est toujours bien passé



11 avril 2012, 13h14





Lumen S.A.

Situation après 8h – Evacuation

- Tous les collaborateurs sont sains et saufs, ceci grâce aux procédures d'évacuation et aux exercices annuels imposés par le Canton
- Aucun centre de conduite de crise digne de ce nom n'est installé, car pas planifié
- Tous les bâtiments sont inutilisables
- Les principales infrastructures sont inutilisables
- Tous les stocks sont perdus, de même que les réalisations prêtes à être livrées/montées chez les clients



Lumen S.A.

Situation après 48h – Emplacements

- Impossible de réinstaller rapidement les activités essentielles, car pas de planification préalable
 - Administration
 - Marketing / Ventes
 - IT
 - Production



Lumen S.A.

Situation après 48h – Personnel

- Cadres: personne ne sait quoi faire, le “mode crise” n’a jamais été ni évoqué ni entraîné
- Le personnel n’est pas informé de ce qui se passe et encore moins de ce qui est prévu, par manque de planification prévisionnelle



Lumen S.A.

Situation après 48h – Infrastructure

- Incapacité de redémarrer les systèmes informatiques, car sévèrement endommagés
- Incapacité d'accéder aux données essentielles de l'entreprise, y compris site internet, fichiers des débiteurs
- Incapacité de répondre aux téléphones, aux demandes d'offres (1-2x/jour) et de donner suite à la campagne marketing entamée 2 mois plus tôt à grands frais
- Machines et outillage centralisés sur un seul emplacement sont détruits ou sévèrement endommagés
- Stocks inutilisables ou détruits, ainsi que les réalisations destinées aux clients



Lumen S.A.

Dés mai 2012

- Les assurances sont à pied d'oeuvre et débutent le versement des indemnités de pertes de revenus, mais
 - Le processus marketing, sans site internet, **est arrêté**
 - Le processus d'acquisition, sans possibilité de capter les demandes par téléphone et sans places de travail équipées et sans moyen informatiques adéquats, **est arrêté** et donc **pas de nouvelles commandes**
 - Le processus de production, sans possibilité de site alternatif à court terme, **est arrêté** et aucune perspective de redémarrage à moyen terme
- Les clients en cours qui devaient être livrés désespèrent, voient les échéances se rapprocher à grands pas (Noël 2012)
- La concurrence est opérationnelle et efficace; un bon nombre de nouveaux clients potentiels se détournent vers elle et **obtiennent les réponses attendues aux demandes d'offres**



Lumen S.A.

Dés décembre 2012

- Les Fêtes 2012 sont là, aucun des clients en cours n'a été livré. La réputation de Lumen **est sérieusement entachée**
- Les travaux de déblaiements sont terminés et le projet de reconstruction du site avance, les autorisations devraient être délivrées rapidement
- La concurrence est toujours opérationnelle et efficace; les clients potentiels se détournent toujours plus vers elle, certains ont même été livrés et installés dans les temps



Lumen S.A.

Qu'a-t-il manqué à cette entreprise pour s'en sortir?

- Prendre au sérieux le risque d'interruption d'activité
- Préparer un plan de continuité (BCP), tant pour
 - Emplacements; site alternatif planifié
 - Personnel; rôles et responsabilités en cas de crise
 - Infrastructure; machines alternatives, centre IT secours
 - Stocks; décentralisation
 - Processus essentiels; plans comment reconstruire, quel priorité
- Mais aussi
 - Communication de crise; informations à transmettre, à qui
 - Centre de gestion de crise; capacité de conduite





**“Ne pas planifier,
c’est programmer l’échec”**

– Winston Churchill –



Merci de votre attention



Q&A