



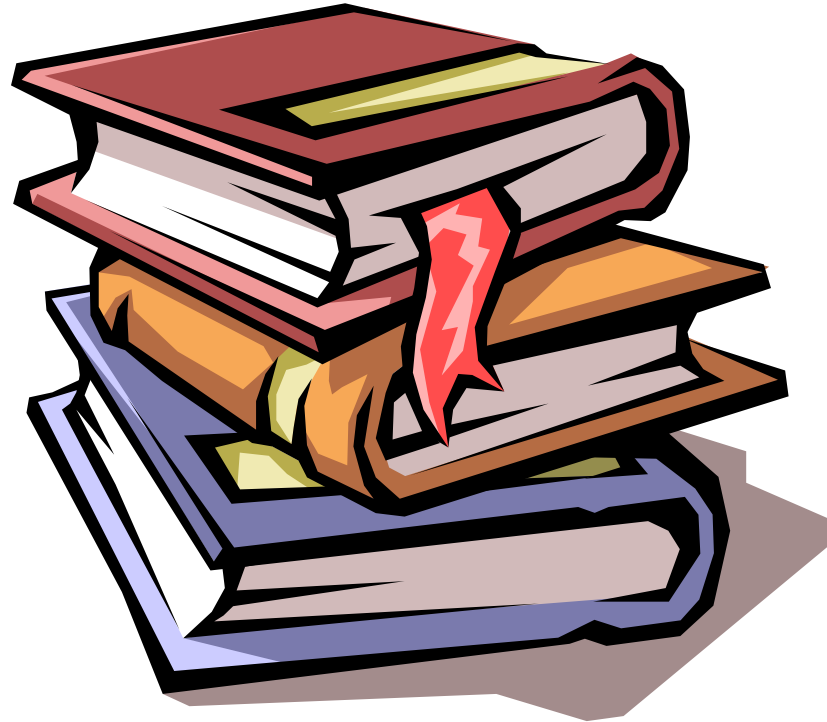
Le Plan de Continuité d'Activité (PCA / BCP)

**Comment le mettre en œuvre
et vérifier qu'il restera opérationnel ?**

**Bruno KEROUANTON
RSSI Clear Channel France - CISSP
16 juin 2004 - Paris**



Introduction, définitions



Historique

Depuis que la vie existe, la continuité d'activité est une priorité, quelque soit la forme qu'elle prend !

- **Etres vivants** : mécanismes de défense et de reproduction, apprentissage, etc. (*Darwin ?*).
- **Entreprises** : rien au début, puis gestion empirique des incidents (apprentissage), puis enfin formalisation et mise en place de plans et procédures (mémorisation).

Pourquoi un plan de continuité ?

- Prise de conscience

11 septembre, AZF, ... « Ça n'arrive pas qu'aux autres ! »

- Contexte législatif

Sarbanes Oxley, Bâle 2, etc...

- Mais surtout pour rassurer :

- Les investisseurs, la maison mère, les dirigeants,
- Les organismes financiers et les assurances,
- L'opinion publique,
- Le personnel, les fournisseurs et prestataires,
- Les clients !

Quelques acronymes...

- **DRP : Disaster Recovery Planning**
 - ➔ « Plan de secours »
Souvent lié historiquement au service informatique
(Salles de secours, backups, etc.)
- **BCP : Business Continuity Planning**
 - ➔ « Plan de continuité d'activité », ou PCA
Beaucoup plus souvent lié à la gestion globale du risque
(Aspects juridiques, financiers, ressources humaines, processus métiers, communication, informatique, etc.)



Vision stratégique du PCA

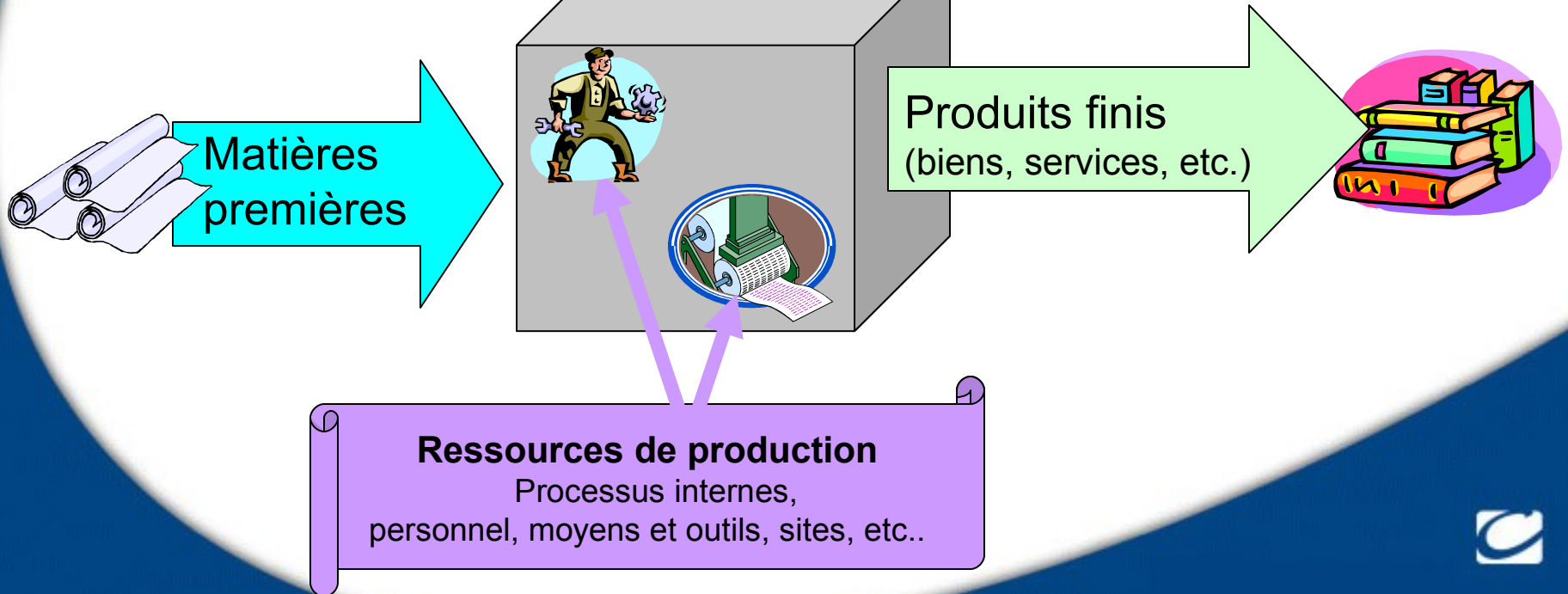
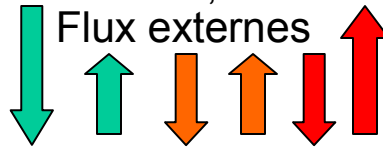
Assurer la continuité de l'activité, c'est :

- Garantir la maîtrise du savoir-faire de l'entreprise de manière pérenne,
 - ➔ Protection du savoir-faire (devoir de mémoire).
- Garantir la continuité de la production.
 - ➔ Vision à long terme, accepter les baisses de productivité en cas de crise.

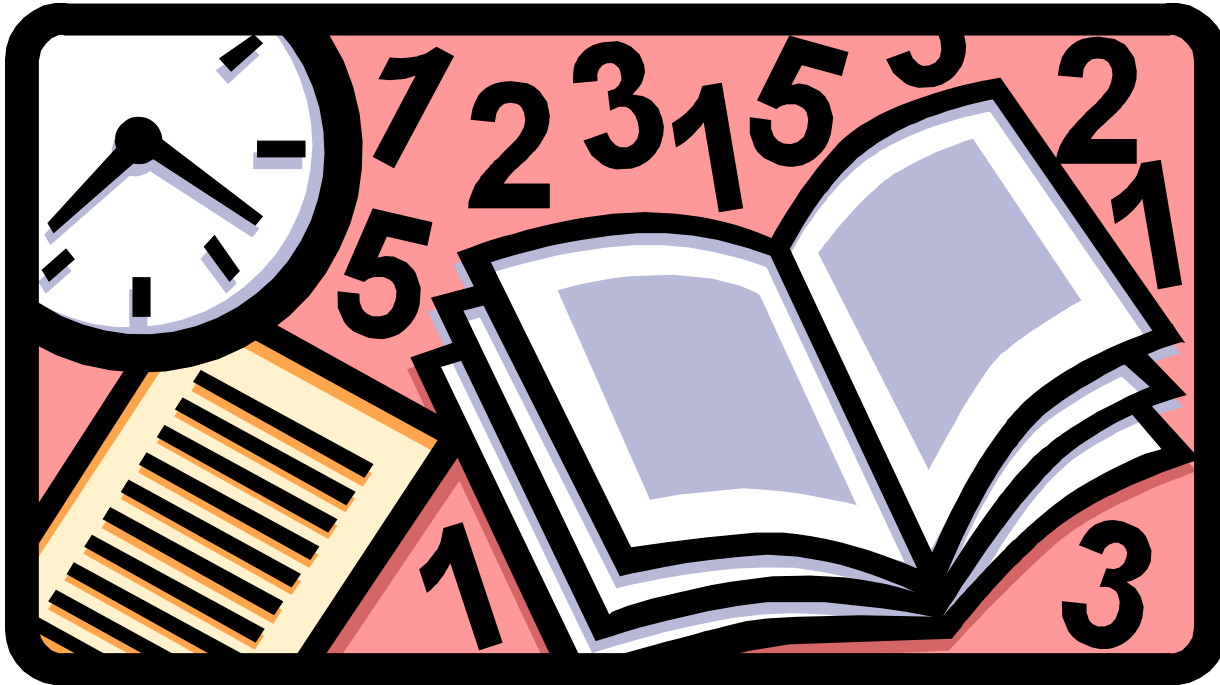


L'entreprise en un croquis...

Finances, fournisseurs, clients,
stratégies, tendances, opinions,
environnement, ...



Méthodologie



Méthodologie

1. Mettre en place un comité de pilotage.
2. Recenser les activités et processus vitaux.
3. Faire une étude de risque.
4. Proposer des solutions de secours.
5. Rédiger le plan de continuité.
6. Impliquer le personnel de l'entreprise.
7. Tester le PCA.
8. Retourner à l'étape 2.

Méthodologie (suite)

1. Pour chaque activité vitale, faire une étude sur :
 - Les flux entrants.
 - Matières premières, fournisseurs, etc.
 - Les ressources de production
 - Sites géographiques dépendants,
 - Matériels et outils de production,
 - Ressources humaines.
 - Les flux extérieurs.

Le comité de pilotage du PCA





Le comité de pilotage du PCA

D'abord, nommer un Chef de Projet

Responsable de la mise en place du PCA et de la coordination des acteurs.

Il animera un comité de pilotage pouvant impliquer :

- Direction Générale (**obligatoire !**)
- Direction des ressources humaines
- Direction des systèmes d'information
- Direction du patrimoine et de l'immobilier
- Direction de l'organisation et de la production
- Direction de la communication et du marketing
- Direction juridique

Attention au nombre d'acteurs...



Le comité de pilotage du PCA



La recette du succès :

- Limiter à 8 personnes le comité.
 - Préférer les « mini réunions » impliquant 3 à 4 acteurs maximum.
 - Impliquer les membres afin qu'ils puissent « porter la bonne parole » dans leur service !
-
- Savoir s'entourer d'un expert reconnu en PCA pour convaincre et motiver, ou pour résoudre un point délicat.
 - Comprendre que l'élaboration d'un PCA est un processus long et fastidieux, et ne pas perdre son courage !



Le Chef de Projet du PCA

Il peut être désigné en interne, ou externe à l'entreprise.

Fonction d'auditeur :

- Nécessite une liberté de manœuvre au sein de l'entreprise.
- Capacité à interroger le personnel, les fournisseurs, etc.

Fonction de conseil :

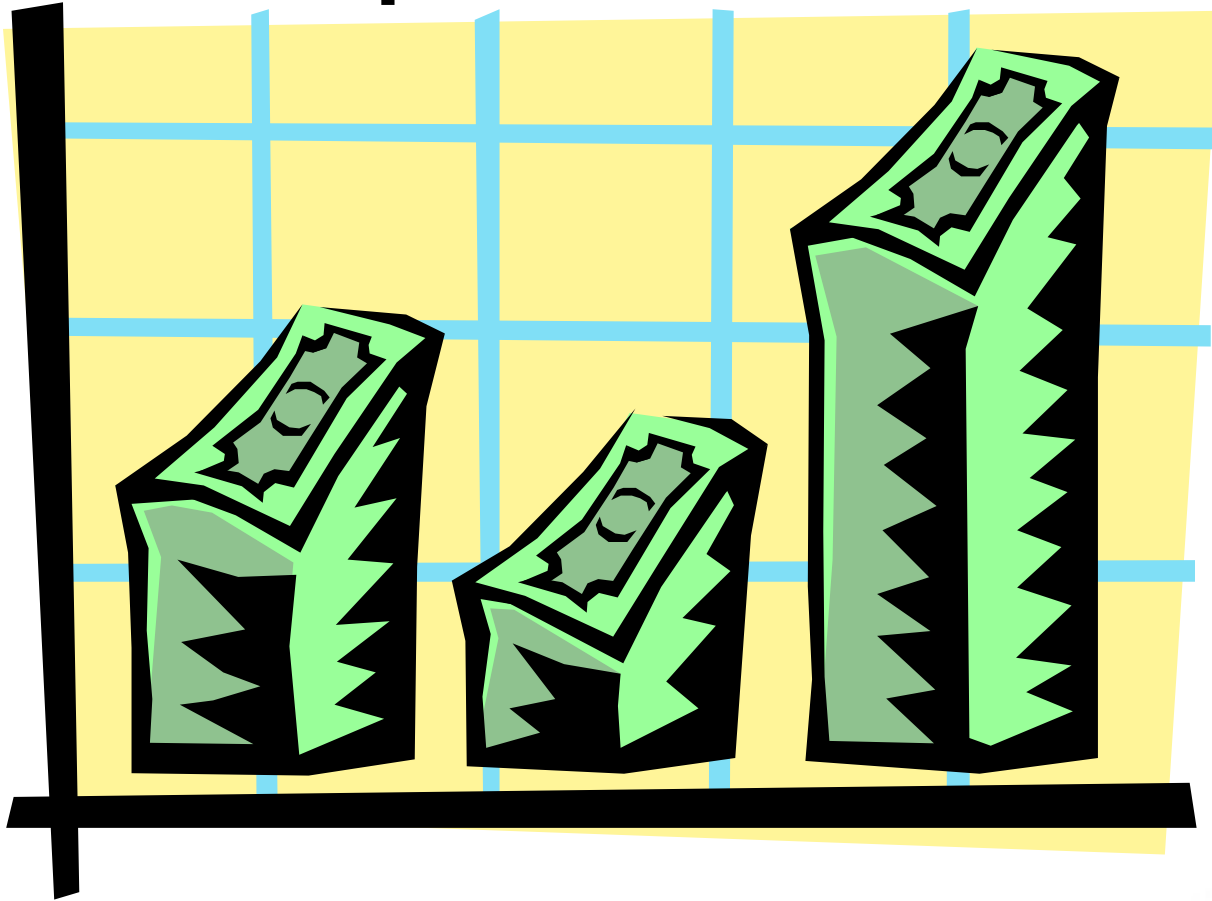
- Propose des procédures qui devront être suivies.
- Sensibilise et émule le personnel dans la démarche.

Fonction de coordinateur :

- Anime le comité de pilotage,
- Implique les divers responsables dans le processus.



Activités et processus critiques



Etude des activités et processus

1. Etablir une liste des activités de production qui semblent critiques pour l'entreprise.

Quels seraient les activités de productions qui, si elles étaient arrêtées même pendant une courte durée, mettraient en péril l'avenir même de l'entreprise ?

4. Y ajouter les processus secondaires vitaux

Existe t-il des activités secondaires dont le dysfonctionnement pourrait entraîner un arrêt de production des activités primaires ?

→ Exemples : Paie du personnel, comptabilité fournisseurs, informatique, etc.

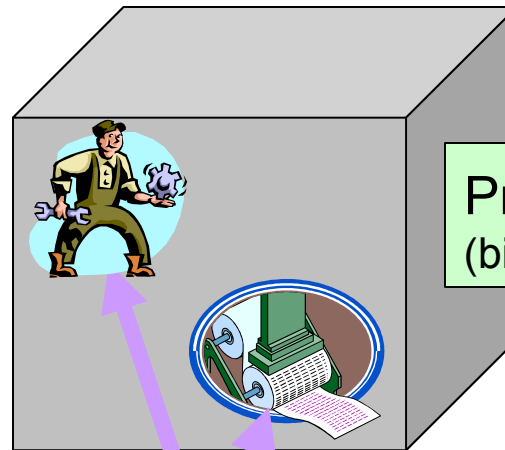
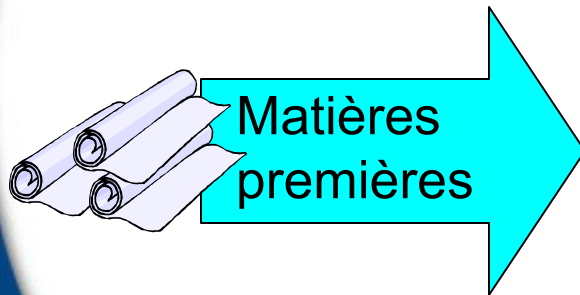
Etude des impacts potentiels

Pour chaque activité critique, imaginer un arrêt de production puis :

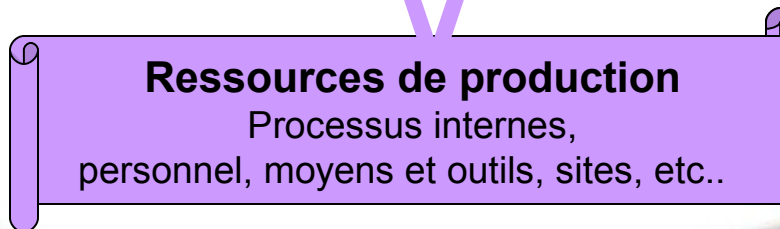
- Évaluer les risques encourus en termes de :
 - Pertes financières,
 - Pertes d'image de marque,
 - Risques juridiques.
- Estimer la durée maximale (supportable) de l'arrêt.
- Définir si l'activité pourrait être menée à bien d'une manière différente, ou si le risque mérite d'être couvert par une assurance.

L'entreprise en un croquis...

Finances, fournisseurs, clients,
stratégies, tendances, opinions,
environnement, ...

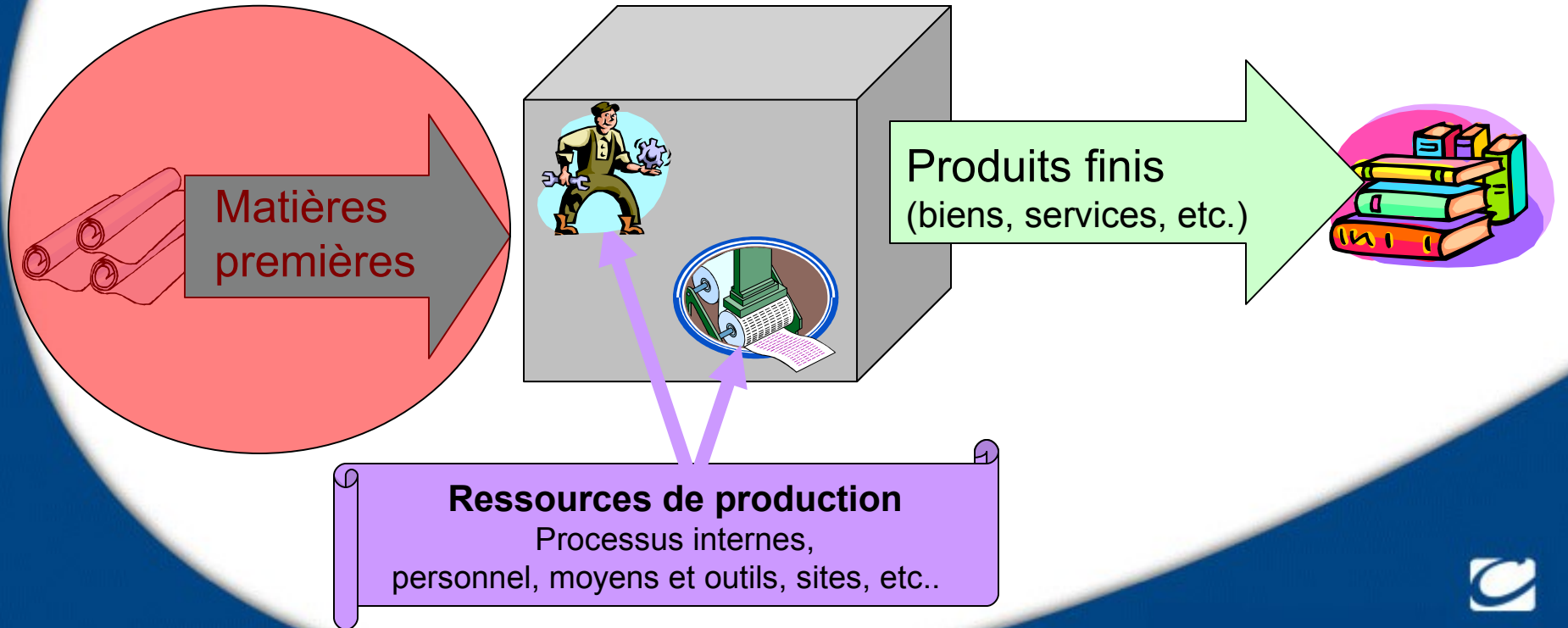
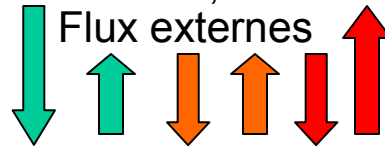


Produits finis
(biens, services, etc.)



L'entreprise en un croquis...

Finances, fournisseurs, clients, stratégies, tendances, opinions, environnement, ...





Protéger les flux entrants

Objectif :

Prévoir des solutions de secours permettant de pallier à tout souci d'approvisionnement de la chaîne de production en matières premières





Quelques risques courants

Relation difficile avec un fournisseur critique
(cessation d'activité, rachat par la concurrence,
etc.)

Approvisionnement difficile pour des
matières premières importantes
(flambée des prix, arrêt de production, etc.)



Quelques solutions

Relation fournisseur difficile :

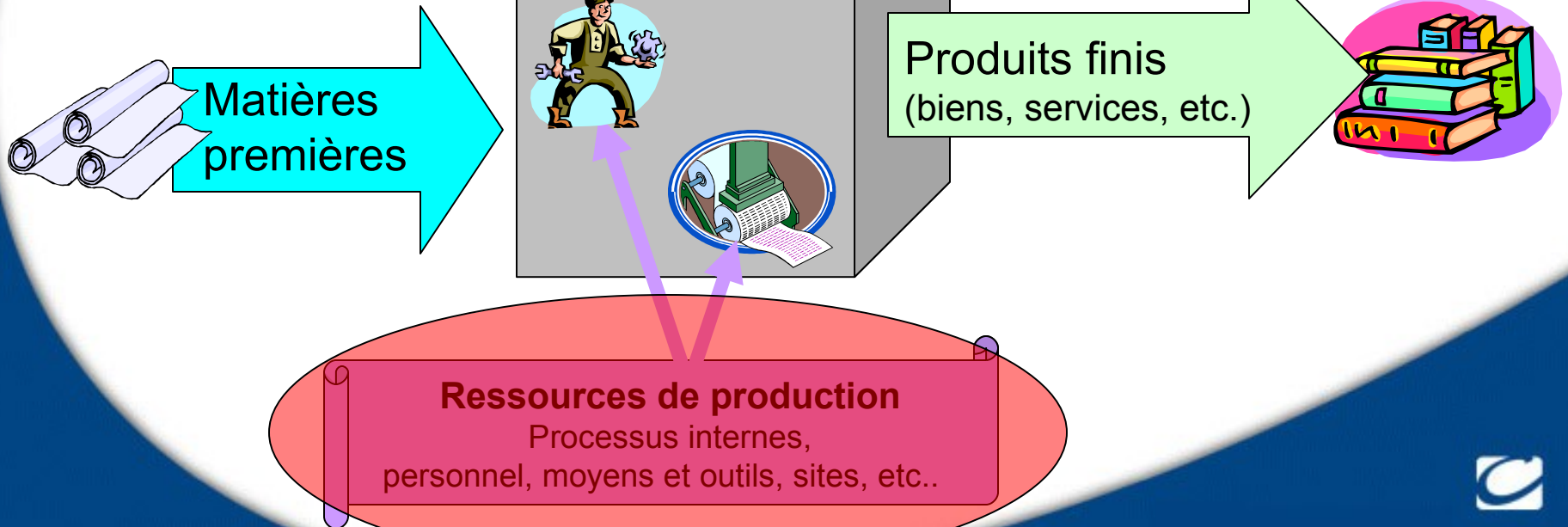
- Prévoir des fournisseurs « de secours »
- Racheter le fournisseur (!)

Difficulté à s'approvisionner :

- Constitution d'un stock
- Choix d'autres fournisseurs
- Matière première de substitution

L'entreprise en un croquis...

Finances, fournisseurs, clients,
stratégies, tendances, opinions,
environnement, ...



Les ressources de production

Pour transformer la matière première en produit fini, il faut :

- Un ou des sites de production,
- Des matériels et outils de production,
- Du personnel...

Etude des sites critiques

- Pour chaque activité critique, étudier les sites géographiques associés...
- Imaginer l'inaccessibilité du site (partielle ou totale, temporaire ou permanente)
- Proposer des sites de secours si cela est possible...

Exemple d'étude d'un site

Liste de points à recenser pour chaque site :

- Responsable du site et si possible son adjoint
Identités, fonctions, coordonnées, possibilité de les joindre à tout moment ?, possibilité de se rendre facilement sur le site, etc.
- Le site est-il au sein d'une « zone à risques » ?
Aéroports, usines (classement Seveso), fleuves (crues), zone sismique, etc...
- La sécurité du site est-elle suffisante ?
Alarmes intrusion et incendie, télésurveillance, assurances, ...
- Quel est le personnel chargé de l'activité critique ?
Est-il « mobile » vers un site secondaire ?, est-il substituable ?, ...



Etude d'indisponibilité du site

En cas d'indisponibilité du site...

- Peut-on continuer la production ailleurs ?
 - Choix d'un site secondaire de secours
 - Comment gérer le personnel ?
 - Gérer le transfert de la production
 - ...





Protéger les outils de production

- En général, les outils de productions sont dupliqués sur le site de secours, il n'y a « que » le personnel à déplacer en cas de désastre...

...reste le cas des systèmes d'information...



Protéger les S. I.

Les systèmes d'information, un élément critique au cœur de la chaîne de production :

- Applications métier très souvent critiques (stocks, processus de production, bases clients, ...)
- Contient le patrimoine informationnel de l'entreprise.
- Joue un rôle prépondérant dans relations vers l'extérieur (sites web, messagerie, comptabilité clients / fournisseurs, etc...)
- Gère la paie des salariés... donc très critique !!!



Protéger les S. I.

Mise en œuvre d'un plan de secours informatique
(Disaster Recovery Plan, ou DRP)

Le DRP nécessite à lui seul un mini BCP !

Historiquement, quand le BCP n'existait pas sous sa forme actuelle, il n'y avait que le DRP.



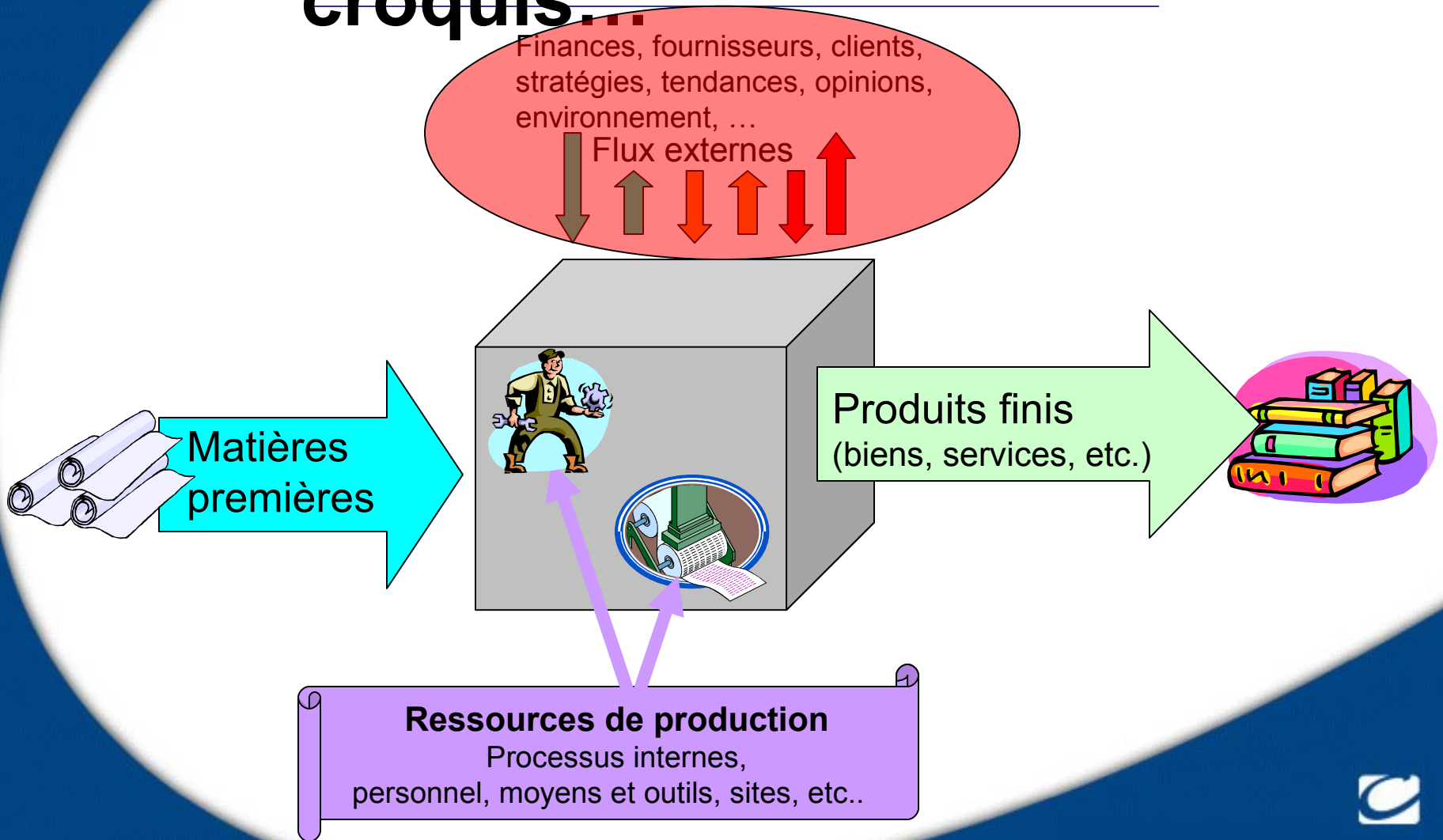
Protéger les S. I.

- Etude de risques pour les salles blanches, pour les serveurs et réseaux de communication critiques.
- Mise en place de procédures de sauvegardes et de tests de restauration sur un site de secours, gestion des réseaux en cas de basculement.
- Gestion du personnel informatique critique en cas de basculement sur site de secours.

Protéger les S. I.

- Étude des fournisseurs et prestataires liés aux S. I.
 - Pérennité du fournisseur et de ses produits ou services,
 - possibilité de choisir un fournisseur alternatif en cas d'urgence,
 - aptitude à gérer une crise ou un DRP,
 - etc.

L'entreprise en un croquis...





Gestion des flux externes

Les flux externes, qu'est ce que c'est ?

➔ Tout ce qui peut influencer, ou qui est influencé par l'activité de l'entreprise, et qui réside à l'extérieur de l'entreprise.

Banques, assurances, gouvernement, clients, fournisseurs, stratégie, tendances, opinions, concurrence, environnement, législation, ...





Gestion des flux externes

Pour les activités critiques de l'entreprise, recenser les « flux externes » susceptibles d'avoir une influence pouvant déclencher un PCA...

Exemples : Campagne de dénigrement sur un produit, nouvelle législation (environnement), crise financière, rachat d'entreprise, etc...





Gestion des flux externes

A l'inverse, pour les activités critiques de l'entreprise, recenser les « flux externes » susceptibles d'être influencés suite à une crise et au déclenchement du Plan de Continuité d'Activité...

Exemples : Baisse de l'action en bourse, sur-médiatisation, hausse des primes d'assurance, désintéressement de la clientèle, acharnement de la concurrence, ...





En cas de crise, communiquer !

En cas de déclenchement d'un PCA, il est primordial de communiquer dès que possible.

- Mise en place d'une stratégie de communication.
- Modèles de communiqués prêts à remplir en cas d'urgence.
- Circuits de diffusion de l'information pré-établis et testés régulièrement (web, presse etc.).





En cas de crise, communiquer !

Points importants :

- La Direction Générale sera très sollicitée par les média en cas de crise, il faut donc qu'ils puissent déléguer au maximum la gestion de la crise elle-même pour mieux se concentrer sur l'information du public (conférences de presse, ...).
- Si communiquer à l'extérieur est important, il ne faut jamais négliger la communication en interne en cas de crise, sinon c'est la panique assurée !



Finir l'élaboration du PCA



Les scénarios de secours

Parfois, certaines solutions de secours sont très simples...

Petites anecdotes :

- le stylo de l'espace, c'est si simple !
- la règle des 80 / 20, ici aussi ça marche.
- Assumer ou assurer ?



La chaîne de responsabilités

Rappel : l'autoroute « gelée » par la neige...

→ Personne ne savait qui devait prendre la décision de déclencher le plan !

Définir dès le début une chaîne de responsabilités à chaque niveau (DG, service, site, ...) capable de gérer sa partie.





La chaîne de responsabilités

Attention lors du choix des personnes qui seront en charge du Plan de Continuité !

En cas de désastre majeur, elles ne seront peut-être pas disponibles...

→ prévoir au moins 2 personnes à chaque niveau.

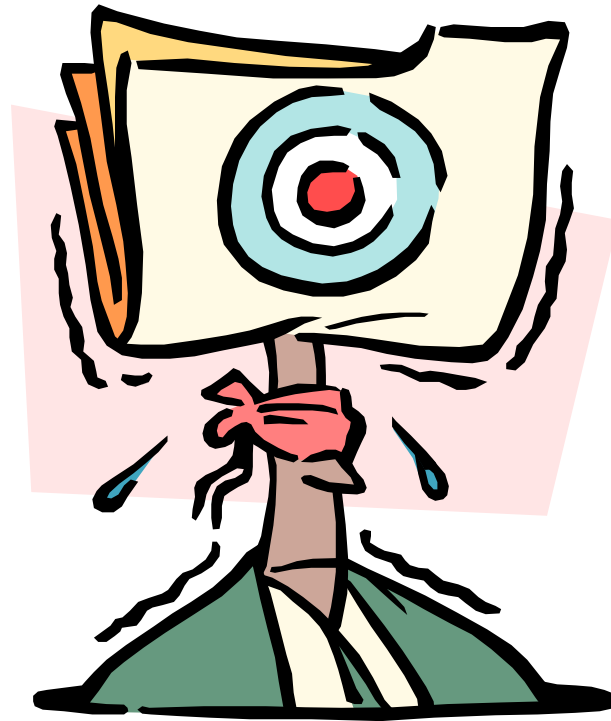


La diffusion du document

Pour pouvoir servir un jour, les documents du PCA doivent :

- être dupliqués et conservés en lieu sûr.
- Être mis à jour régulièrement.
- Ne pas tomber dans de mauvaises mains !

Tester le Plan de Continuité





Tester le Plan de Continuité

Tester un PCA en « live », c'est difficile, contraignant et souvent onéreux...

On peut se limiter à un test complet tous les 3 ans, dans la plupart des cas (à adapter en fonction de la criticité de l'activité).

On met donc en place des « mini tests » du plan de continuité, plus régulièrement (1 an).





Finir l'élaboration du plan

Garder ceci à l'esprit :

En cas de crise, les scénarios prévus dans le PCA seront souvent inutiles...

... mais comme on aura eu l'habitude de le tester régulièrement , on réagira d'autant mieux !





Tester le PCA : Test annuel

1) Vérification théorique :

- Chaque responsable du PCA devrait être en possession de la dernière version du document, chez lui et/ou sur site.
- Le document doit être relu : vérifier les incohérences et anomalies (évolutions)...
- Imaginer une crise, et parcourir le scénario inscrit dans le document
- Vérifier et mettre à jour l'organigramme et les contacts. Tester les numéros de téléphone.





Tester le PCA : Test annuel

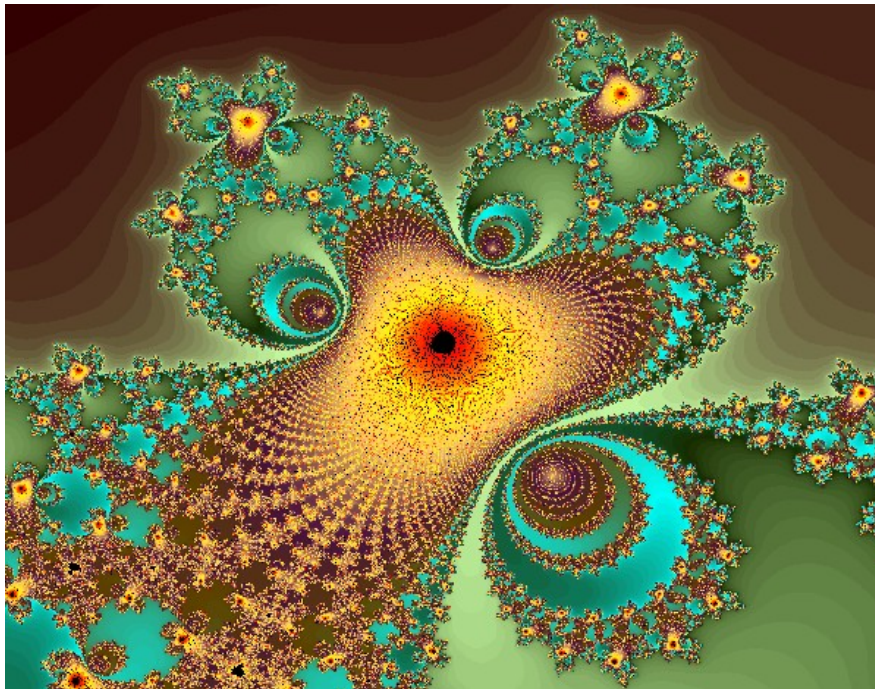
2) Vérification réelle

- Sensibiliser le personnel à l'avance. Si il reste impliqué dans l'élaboration, il sera d'autant plus motivé.
- Tester par segments, si possible sans nuire à la production réelle. (par exemple BCP..)
- Faire un rapport suite aux tests, et en tenir compte pour améliorer le document de PCA



Pour conclure

Le Plan de Continuité d'Activité de l'entreprise, c'est comme une fractale...



C'est un processus itératif...

Chaque activité critique de l'entreprise nécessite son propre PCA, l'ensemble de ces mini-PCA formant le PCA global de l'entreprise.

C'est un processus infini...

L'entreprise et le milieu extérieur sont en perpétuel évolution, le PCA doit être constamment adapté.

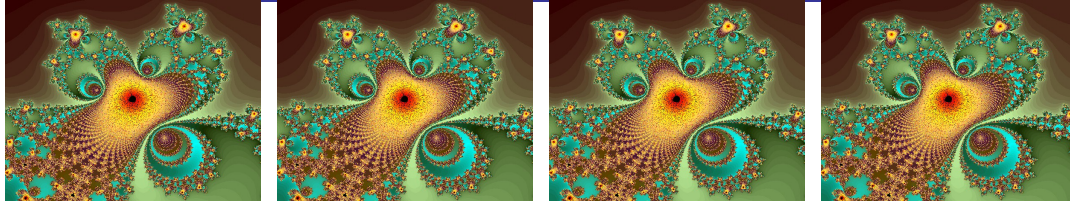
Pour conclure...

Tout cela, c'est bien, mais il ne faut jamais oublier qu'en cas de crise majeure...

**La sécurité des personnes
passe avant tout !**

... et ensuite on s'occupe de la reprise
d'activité de l'entreprise !

Questions ?



CLEARCHANNEL
