

# Avant-propos

## *La continuité d'activité en question*

Le 7 janvier 2009, les Marseillais se réveillent dans un paysage irréel : le sol est recouvert d'une couche d'une dizaine de centimètres de neige ! Si la situation fait le bonheur des enfants, elle paralyse purement et simplement l'essentiel de l'activité de la ville pendant plusieurs jours. À tel point, que le Premier ministre, François Fillon s'exclame : « *Quand il y a des milliers de gens bloqués pendant des heures et des heures, quand des aéroports dans un pays moderne ne fonctionnent plus parce qu'il y a de la neige, c'est qu'il y a des déficiences.* » La panique n'est pas loin et le temps de préparer ses mesures de continuité d'activité est clairement passé : on en est à les mettre en œuvre ! La crise permet d'identifier rapidement les entreprises qui sont effectivement prêtes à faire face à un sinistre majeur. La neige est un juge de paix sévère. Certaines des entreprises qui exigent des mesures de continuité d'activité de leurs fournisseurs sont ainsi incapables de mettre en œuvre leur propre plan !

Deux semaines plus tard, le 24 janvier 2009, la tempête KLAUS, d'une violence inouïe, s'abat sur le sud-ouest de la France : des vents de 175 km/h déracinent les arbres, arrachent les toitures et causent des dégâts matériels considérables. Douze personnes meurent en France et trente-et-une en Espagne. À 16 h 30, 1,7 million de foyers sont privés d'électricité. EDF est pointé du doigt : la dépendance des foyers à l'électricité en cette période hivernale est grande. Combien de temps leur faudra-t-il tenir ? La pression médiatique est intense. D'après les experts, ce genre de tempête sévit tous les 40 ans. De mémoire de Girondins, on ne se souvient pas de tels ravages. À moins que...

Il y a « à peine » 10 ans, à la même époque, une tempête d'une violence comparable provoquait le même genre de dégâts, privant un nombre comparable de foyer d'électricité. Mais la réponse n'est cette fois pas la même : l'organisation des secours d'EDF avec le soutien de l'armée permettra cette fois de diviser par deux le temps de rétablissement du réseau électrique. Ce que les mots ont du mal à enseigner, l'expérience l'apporte. On finit par apprendre...

Ce type de sinistre reste exceptionnel. Mais s'il est évident que les chances qu'un sinistre donné frappe une entreprise définie à un moment précis sont infimes, la probabilité que certaines entreprises soient victimes d'un sinistre majeur au cours de leur histoire n'est pas négligeable. Les journaux nous abreuvent presque quotidiennement de nouvelles de catastrophes naturelles, technologiques ou humaines. Le recours à une stratégie défensive basée exclusivement sur l'assurance est de nature à limiter les pertes, mais cette approche ne couvre pas toujours la baisse de productivité, rarement la perte de clients, les dégâts sur l'image et les pénalités réglementaires pour non-respect de ses obligations. En fait, il est estimé que, « lorsqu'elles n'y sont pas préparées, 43 % des entreprises ferment au moment d'un sinistre majeur, et 29 % de celles qui survivent, périssent dans les deux ans qui suivent<sup>1</sup> ».

On ne reprochera pas à une entreprise d'être victime d'un sinistre majeur. Mais c'est un risque en soi que de faire des affaires, en toute connaissance de cause, avec une entreprise qui n'a pas prévu une gestion des situations de crise dans un monde où l'impact négatif des seules catastrophes naturelles croît selon une courbe quasi exponentielle depuis 50 ans. À juste titre, l'adjonction d'un critère relatif à la continuité des opérations dans les éléments de choix lors d'appels d'offres et de consultations devient de plus en plus systématique : la mise en place d'une solution de secours efficace devient ainsi un élément différenciant. En France, être « prestataire essentiel » d'un établissement financier place une entreprise dans l'obligation de prévoir un Plan de continuité d'activité (PCA) aligné sur les objectifs de son client. Mais au-delà de la réglementation, de plus en plus de cahiers des charges imposent de faire la preuve de son efficacité face à l'imprévu grave.

La continuité d'activité est une discipline nouvelle qui plonge ses racines dans la sécurité des systèmes d'information mais dont les branches ont aujourd'hui poussé jusqu'à la gestion de crise et jusqu'aux démarches processus. Selon la définition du CRBF<sup>2</sup>, le plan de continuité d'activité est l'« ensemble de[s] mesures visant à assurer, selon divers scénarios de crises, y compris face à des chocs extrêmes, le maintien, le cas échéant de façon temporaire selon un mode dégradé, des prestations de services essentielles de l'entreprise puis la reprise planifiée des activités »<sup>3</sup>. C'est de la définition et de la mise en œuvre de telles mesures qu'il est question dans ce livre.

## Pourquoi un livre ?

### Le mieux français !

Quand j'écrivais la première édition de ce livre fin 2005, en France, le sujet de la continuité d'activité avait inspiré plusieurs livres blancs, quelques articles généralistes dans la presse spécialisée et un ouvrage du Clusif<sup>4</sup> qui traitait du plan de secours informatique<sup>5</sup> mais qui abordait peu la problématique plus large de la continuité

---

1. Disaster Recovery Institute International, Canada, 2001.

2. Comité de la réglementation bancaire et financière.

3. CRBF 2004-02.

4. Club de la sécurité des systèmes d'information français.

5. Intitulé *Plan de Continuité d'Activité : stratégie et solution de secours du SI*, septembre 2003.

d'activité. On peut compter depuis, une poignée d'ouvrages dédiés au sujet, ouvrages qui ont incontestablement fait avancer la prise de conscience sur le sujet. Une recherche comparative sous amazon.com, amazon.fr, fnac.com ou le catalogue *Opale Plus* de la Bibliothèque nationale de France donne entre fin 2005 et fin 2009 les résultats du tableau suivant pour « continuité d'activité » ou « *business continuity* ».

Résultats de recherche sur le sujet de la continuité d'activité

		amazon.com	amazon.fr	Opale Plus	fnac.com
« continuité d'activité »	Fin 2005	–	3 résultats <b>non pertinents</b>	0 résultat	3 résultats <b>non pertinents</b>
	Fin 2009	–	4 résultats pertinents	7 résultats pertinents	2 résultats pertinents
« <i>business continuity</i> »	Fin 2005	403 résultats dont 120 pertinents environ	–	–	–
	Fin 2009	8 120 résultats dont 230 pertinents environ	–	–	–

On voit néanmoins que le sujet, qui est largement couvert dans la littérature anglo-saxonne, reste peu traité en langue française. Ce livre visait dans sa première édition à apporter une vision un peu plus française de cette discipline relativement nouvelle qu'est la continuité d'activité. Cette deuxième édition vise à inclure les quelques avancées notables dans la discipline depuis fin 2005.

### Le retour d'expérience

L'expérience professionnelle m'a placé à de nombreuses reprises dans des situations d'accompagnement d'entreprise pour la mise en place de plans de continuité d'activité ou de plans de secours informatiques. Le sujet est abordé ici avec le désir de partager cette expérience, de transmettre une vision condensée et adaptée de la littérature anglo-saxonne et d'offrir quelques points de vue personnels.

### Les objectifs du livre

Les deux objectifs du livre sont de :

- promouvoir une vision stratégique de la continuité d'activité ;
- proposer un arsenal d'outils, de conseils et une méthodologie éprouvée et illustrée pour la mise en œuvre d'une démarche de continuité d'activité.

### *Pour une vision stratégique de la continuité d'activité*

En novembre 2004, Eliza Mannigham-Buller, directrice générale du MI5<sup>1</sup>, déclarait lors de la conférence du CBI<sup>2</sup> :

« On me demande souvent quel conseil je donnerais, qui serait le plus utile au monde de l'entreprise, si je ne devais en donner qu'un. Ma réponse est : un plan de continuité d'activité, simple mais efficace, à jour et régulièrement testé.<sup>3</sup> »

Un des partis pris de ce livre est de placer la continuité d'activité au centre d'une problématique d'entreprise dans la sauvegarde et le développement de ses actifs. Il vise à sortir la question de la continuité d'activité de son confinement à une affaire de solution technique pour prôner l'implication de la direction dans la définition des objectifs et besoins stratégiques de continuité, ainsi que l'engagement de toute l'organisation de l'entreprise dans la démarche de mise en œuvre et de déploiement sur tout le périmètre de l'entreprise. Cette conception de la continuité d'activité tend vers un système de management de la continuité d'activité de la même façon par exemple, que la problématique de la qualité a évolué vers le management par la qualité.

### *Une boîte à outils pour une approche pratique*

Au-delà de sa prise de position sur la place de la continuité d'activité dans l'entreprise, ce livre se veut pragmatique. Il aborde concrètement les aspects pratiques de la mise en œuvre d'une stratégie de continuité d'entreprise : démarche, acteurs, rôles, méthodologie, outils, astuces et conseils, points d'attention et erreurs fréquentes, exemples de livrables, etc. Il propose une terminologie qui unifie les principaux concepts de la continuité. Il dresse un panorama des principales solutions techniques (puisque ce sujet reste central dans la démarche) et illustre la méthodologie par quelques études de cas.

### **À qui s'adresse ce livre ?**

Avant tout, il est destiné aux fonctions stratégiques et fonctionnelles de l'entreprise qui joueront un rôle décisif dans la démarche, en tant que **maîtrise d'ouvrage** de la continuité d'activité. De leur implication dépendra la pertinence et l'adéquation de la solution d'ensemble, et surtout, son maintien en conditions opérationnelles. Ainsi la direction générale, les directions fonctionnelles, la direction des ressources humaines, la direction juridique et la direction financière seront concernées. Dans une moindre mesure, toute fonction de l'entreprise qui a pour mission de garantir la sécurité et la continuité des opérations est concernée. Au-delà de l'intérêt que ne devra pas manquer de porter la direction générale à un projet structurant pour son entreprise, c'est bien en tant que donneur d'ordre qu'elle trouvera des conseils dans ce livre pour l'aider à définir la politique et la stratégie de continuité d'activité de l'entreprise.

---

1. Le célèbre service de renseignements anglais, immortalisé dans la série des *James Bond*.

2. CBI (*Confederation of British Industry*) l'équivalent britannique du MEDEF.

3. Traduction libre.

Cet ouvrage traite néanmoins d'un sujet à forte composante technique pour l'entreprise et aura donc un intérêt évident pour les **maîtres d'œuvre de la continuité d'activité** que sont les *risk managers*, les responsables de la sécurité du système d'information (RSSI), les directions métier<sup>1</sup> et les directions des systèmes d'information (DSI). Ils sont les acteurs principaux d'une organisation pragmatique et d'une solution technique et organisationnelle adaptée au contexte de l'entreprise dont ils veulent garantir la continuité d'activité. C'est en général par eux que la question de la continuité d'activité est soulevée, et c'est aussi par eux qu'elle trouve des réponses.

Enfin, c'est aussi aux acteurs externes à l'entreprise mais engagés dans un rôle d'**accompagnement** et de **conseil** que les principes décrits dans ce livre s'adressent.

### Structure du livre

Trois parties composent l'exposé :

- La **première partie** est avant tout destinée aux **décideurs** qui y trouveront une synthèse des points clés, les grands principes pour la réussite d'un management de la continuité d'activité et l'exposé des rôles et responsabilités en la matière :
  - Le *chapitre 1* pose la problématique de la continuité d'activité et définit l'organisation humaine qui la sous-tend. Il expose ce qu'est et n'est pas la continuité d'activité, le cadre normatif et réglementaire dans lequel la démarche peut s'inscrire, et propose un langage commun sur les concepts qui y sont attachés.
  - Le *chapitre 2* donne quelques conseils pour la mise en œuvre du management de la continuité d'activité dans l'entreprise.
- La **deuxième partie** présente la **méthodologie** proposée par l'auteur en vue d'assurer la continuité d'activité ( $E = MCA^2$ ), les considérations techniques sur les solutions de secours et les études de cas :
  - Le *chapitre 3* constitue le cœur méthodologique de l'ouvrage où les six phases de mise en œuvre d'un processus  $E = MCA$  sont détaillées (outils, livrables et astuces associés). Il est destiné en premier lieu au responsable **du plan de continuité d'activité**, chargé de mettre en musique les choix du management.
  - Les *chapitres 4 et 5* sont les plus techniques puisqu'ils présentent la typologie des principales solutions de secours (SI et autre) et abordent la question centrale de l'estimation des coûts. C'est un catalogue des stratégies possibles de secours dans lequel des évaluations comparatives sont proposées. Les **directions informatiques** y trouveront des éléments de réflexion pour définir une solution technique à la cible fonctionnelle visée. Les **directions métier**

---

1. Dans leur rôle de mise en œuvre de solutions de continuité métier cette fois.

2. Étapes vers le management de la continuité d'activité.

pourront s'inspirer des préconisations faites pour définir leurs solutions techniques de secours.

- Le *chapitre 6* propose quatre études de cas, présentées selon un ordre de complexité croissante et issues de cas concrets.
- La **troisième partie** permet de placer le management de la continuité d'activité dans ses perspectives d'évolution :
  - Le *chapitre 7* ouvre la réflexion sur les tendances et évolutions de la discipline avec un mot sur la notion de résilience d'entreprise.
  - Le *chapitre 8* présente une conclusion.
- Enfin, les annexes présentent des modèles de documents et les démarches connexes qui peuvent faciliter la mise en œuvre de la continuité d'activité.

### Quelques clés de lecture

- **Clé 1** : la vision du sujet est volontairement généraliste. Beaucoup de « sous-sujets » ne sont pas couverts dans le détail parce que ce n'est pas la vocation première de ce livre. On pourrait aisément envisager des ouvrages entiers sur des thèmes seulement effleurés comme le contrôle du plan de continuité d'activité (PCA), la réalisation du bilan d'impact sur l'activité (BIA) ou la gestion de crise.
- **Clé 2** : si le parti pris est de promouvoir une vision de la continuité d'activité qui transcende ses aspects systèmes d'information (SI), ce livre s'attarde néanmoins sur le traitement de la question de la continuité du SI. Les deux positions ne s'excluent pas mutuellement car il reste vrai que :
  - le SI constitue souvent aujourd'hui le maillon critique de la chaîne de la continuité d'activité (il est l'épine dorsale de l'entreprise) ;
  - la standardisation des éléments du SI permet d'aborder son secours de façon plus détaillée et plus méthodique que les sujets spécifiques aux métiers de l'entreprise ;
  - pour une grande partie des entreprises (le secteur tertiaire en particulier), le SI est l'outil de production.
- **Clé 3** : ce livre fait abondamment référence à l'entreprise. Pour les commodités de la rédaction, ce terme « entreprise » recouvre également toute organisation pour qui peut se poser la question de la continuité d'activité (société, établissement, organisme, banque, association, etc.).

### Remerciements

Je tiens à exprimer ma gratitude à toutes les personnes qui ont permis, directement ou indirectement la rédaction de ce livre.

En tout premier lieu, à ma femme Natacha et mes enfants, Joseph, Leia et Éloïse, pour leur soutien et leur patience pendant une intense période de rédaction et de mise au point qui venait s'ajouter à une forte activité professionnelle. À eux va toute ma reconnaissance.

Ensuite à mes collègues, anciens collègues, confrères et clients qui ont, par leur richesse, donné l'essentiel de ce qu'on trouvera dans ce livre. En particulier : Alain CHAMPENOIS, Frédéric CAILLAUD, Léonard KEAT, Loïc TOURNEZ, Claire BERNISSON, Thomas BARRACO, Jean-Christophe PAGÈS, Wolfgang KAUSCHKE, Bernard FORAY, Thomas HOUDY, Frédéric LOUINEAU, Hervé CRONENBERGER et Pierre-Dominique LANSARD.

À Paul THÉRON, président du chapitre français du Business Continuity Institute, qui a accepté de préfacer ce livre et au Business Continuity Institute (en particulier Lorraine DARKE) qui a accepté, *a posteriori*, de l'endosser. Enfin, à tous ceux qui m'ont éclairé par leur relecture attentive et leurs conseils avisés. En particulier : Alain CHAMPENOIS ; Jean-Benoît GUINOT ; Patrick ARNOULD ; Christian ANESE ; Martine PAÏSSA ; Jean-Luc BLANC et Carole TROCHU des éditions Dunod.