



Quel outil pour le PCA ?

L'outillage du Plan de Continuité d'Activité, de sa conception à sa mise en œuvre en situation de crise

Introduction

L'objet de cette publication est de guider le lecteur dans le choix et la mise en place d'outils pour l'élaboration d'un Plan de Continuité d'Activité et pour faciliter une gestion de crise. L'article s'appuie sur des retours d'expérience concernant à la fois des secteurs d'activité variés (finance, industrie, services, administrations, ...) et des établissements de tailles très différentes (groupe bancaire, PME, administration régionale, ...).

A-t-on réellement besoin d'outils pour réaliser un PCA ?

La question mérite d'être posée et certaines entreprises ont fait le choix de ne s'appuyer que sur des outils bureautiques pour réaliser toutes les tâches de recensement, d'analyse et de documentation du PCA. Si cette approche peut paraître à première vue suffisante dans le cas d'une PME, elle montre ses limites dans un contexte plus complexe, et, dans tous les cas, lorsque l'on se préoccupe du maintien en conditions opérationnelles du PCA. Comment en effet garantir la fraîcheur et la cohérence d'une documentation volumineuse et en permanente évolution, notamment pour les dispositifs techniques du PCA ? Et en cas de crise, comment accéder rapidement à cette documentation, comment communiquer si les locaux de l'entreprise sont détruits ou inaccessibles, comment coordonner des centaines de tâches à réaliser en quelques heures ?

Ma réponse à cette question est « oui mais ». **Oui**, un outillage spécifique est nécessaire pour supporter le processus de management de la continuité d'activité, y compris pour une PME. D'ailleurs, plusieurs études montrent que les deux tiers des entreprises ont déjà un logiciel PCA ou envisagent de s'en doter. **Mais** il faut rester pragmatique. Dans ce domaine, de nombreux logiciels sont proposés, souvent trop complexes et peu ou mal utilisés. Il convient donc de s'assurer préalablement que les fonctionnalités du produit sont bien adaptées au contexte de votre organisation.

Les fonctionnalités attendues d'un logiciel PCA

Un logiciel PCA complet doit permettre de couvrir tout le processus de management de la continuité d'activité, notamment les phases initiales d'expression de besoin (Business Impact Analysis – BIA) et d'analyse de risques, la phase de mise en place, les phases de test et de contrôle, la maintenance et la gestion des plans d'évolution. Il doit également apporter un support à la gestion de crise en aidant la prise de décision, en facilitant la mobilisation et la répartition des tâches et, d'une manière plus générale, en apportant une aide au pilotage des opérations de reprise.

Pour aider au choix d'un logiciel PCA, nous allons regrouper ces attentes en familles de fonctionnalités. Un tableau en annexe reprenant ces fonctionnalités pourra être utilisé pour réaliser une étude comparative des logiciels envisagés et pourra également servir de questionnaire éditeur dans le cadre d'un appel d'offre.

Les grandes fonctionnalités proposées pour l'évaluation d'un logiciel PCA sont :

- Les fonctions de recueil et d'analyse d'informations
- Les fonctions de modélisation et d'analyse des risques
- Les fonctions de développement et de maintenance du PCA
- Les fonctions de test et d'évaluation du PCA
- Les fonctions d'aide au déclenchement du plan et au pilotage des opérations en cas de crise

D'autres fonctionnalités complémentaires sont également proposées, ainsi que des critères plus techniques de choix de logiciel.

Fonctions de recueil et d'analyse d'informations

L'élaboration d'un PCA commence par une analyse fine du contexte et des besoins de continuité d'activité :

- Entités concernées (Siège, filiales, départements, etc.)
- Cartographie des activités métiers
- Recensement des ressources nécessaires aux processus métier (personnel, outils, compétences, services externes, etc.)
- Localisation des activités

Ces informations sont souvent déjà répertoriées via d'autres applications informatiques ou des tableurs. On vérifiera si le logiciel PCA permet une intégration aisée de ces informations.

La conception du PCA repose ensuite sur une analyse des besoins de continuité (BIA – Business Impact Analysis). Le logiciel doit permettre d'exprimer ces besoins à un niveau suffisamment détaillé. Il doit en particulier permettre d'exprimer :

- Les conséquences de l'interruption
- La Durée d'Interruption Maximale Acceptable (ou DIMA)
- La Perte de Données Maximale Acceptable (ou PDMA), qui définit les besoins en matière de fraîcheur de données requise
- Le niveau de dégradation de service supportable. Ce critère doit notamment prendre en compte les ressources nécessaires et la durée des différentes étapes de retour à une situation normale ou proche de la normale.

Les informations recueillies sont souvent volumineuses et doivent être analysées, recoupées, à la fois pour en contrôler la cohérence et pour établir les bases du futur PCA.

L'intégration de ces informations dans une base de données relationnelle est un avantage car elle permet d'envisager aisément toutes sortes de requêtes d'analyse.

Les fonctions de modélisation et d'analyse des risques

Associée au BIA (Business Impact Analysis), l'analyse des risques permet d'établir des priorités et de définir la future cible du Plan de Continuité d'Activité.

Le modèle proposé doit être adapté au PCA. Il doit permettre de prendre en compte tous les types de risque traités dans un PCA (catastrophes naturelles, destruction totale ou partielle de site, indisponibilité de personnel, pannes graves, etc.). Certains logiciels sont plus ouverts et permettent d'étendre le champ à tous les risques pouvant conduire à une situation de crise, y compris lorsque la continuité d'activité n'est pas directement engagée.

Les fonctions d'analyse de risque doivent permettre :

- Une documentation des risques (origine, mesures de prévention ou de protection mises en œuvre, potentialité, niveau d'impact sur l'entreprise)
- Une classification des risques selon leur niveau de gravité
- La formalisation d'une stratégie de reprise d'activité et d'un plan de prévention des risques

Les fonctions de développement et de maintenance du PCA

Il s'agit de fonctions essentielles attendues d'un logiciel PCA. Un Plan de Continuité d'Activité est constitué de dispositifs très divers, les uns très techniques, comme la bascule sur un site informatique de secours, les autres organisationnels, comme la mobilisation du personnel ou propres

à la gestion de crise, comme la communication de crise ou la prise en charge des victimes. La mise en œuvre de ces dispositifs se traduit par des centaines de tâches qu'il faut organiser, documenter et maintenir à jour.

On veillera en particulier à ce que le logiciel PCA permette d'intégrer toute la documentation nécessaire à la mise en œuvre des dispositifs en cas d'activation du PCA :

- Les procédures de mise en œuvre (tâches, intervenants, timing)
- L'ensemble des documents nécessaires à la mise en œuvre (check-lists, plans, documents de référence, etc.)
- Les contraintes de synchronisation entre les différents composants du plan

Le logiciel doit être suffisamment souple pour permettre d'intégrer les documents existants souvent nombreux (annuaire, procédures techniques, schémas, contrats, inventaires, etc.).

Le maintien en conditions opérationnelles (MCO) du PCA nécessite un outillage adéquat pour le suivi de cette documentation.

Le logiciel PCA doit notamment pouvoir être utilisé pour gérer la documentation de manière unique et centralisée :

- structuration de la documentation,
- accès sélectif via un réseau local ou à distance,
- workflow, validation de la documentation,
- traçage des modifications,
- tableaux de bord permettant de connaître l'état de chaque composant du PCA (opérationnel ou non, testé ou non, validé ou non),
- gestion des versions du PCA

Le logiciel doit également faciliter les opérations de maintenance du PCA en permettant de localiser les éléments concernés par un changement de nature technique ou organisationnelle. Ici encore, l'utilisation d'une base de données relationnelle facilite ce type d'analyse.

Dans le cas d'une organisation comportant plusieurs entités (ex. filiales) ou plusieurs sites semblables, certaines fonctions complémentaires peuvent s'avérer très utiles :

- la diffusion de plans types
- la construction modulaire du PCA facilitant l'échange de bonnes pratiques entre les entités

Fonctions de test et d'évaluation du PCA

Deux familles de fonctionnalités complémentaires sont attendues :

- Les fonctions d'évaluation périodiques, reposant sur des check-lists ou des questionnaires
Ces fonctions doivent produire des tableaux de bord qui peuvent aller jusqu'à une réévaluation des risques résiduels
- Les fonctions permettant l'organisation l'exécution et le suivi des tests :
 - Définition d'un plan de test
 - Définition et documentation d'un test (objectifs, sous-ensembles testés, timing)
 - Fonctions de pilotage des tests (idéalement, un test sera piloté comme une crise réelle)
 - Trace des événements et problèmes rencontrés lors d'un test (avec historisation)
 - Production d'un compte-rendu de test et de tableaux de bord
 - Elaboration et suivi d'un plan de mesures correctives

Fonctions d'aide au déclenchement du plan et au pilotage des opérations en cas de crise

Un logiciel PCA doit en premier lieu faciliter la gestion de crise en fournissant aux principaux acteurs toutes les informations utiles à la mobilisation des équipes, à l'analyse de la situation, à la prise de décisions, à la coordination et au suivi des opérations de reprise, jusqu'au retour à une situation normale ou quasi normale :

- Annuaire des acteurs internes ou externes du PCA
- Stratégies pré définies selon la nature du sinistre
- Accès immédiat aux informations d'aide à la décision
- Planification des opérations de reprise
- Aide au pilotage des opérations (alertes, liste d'actions prioritaires, etc.)
- Prise en compte des événements (avancement, incidents), avec ajustement du planning
- Suivi des incidents de reprise
- Diffusion de la documentation utile aux acteurs du plan (procédures, informations techniques, formulaires, plans de locaux, etc.)

Certains logiciels offrent en outre des capacités de communication fort utiles en cas de crise pour mobiliser ou informer rapidement les principaux acteurs :

- Alerte et mobilisation par SMS ou messagerie
- Envoi d'Informations ciblées par messagerie
- Affichage d'informations ciblées (en fonction du profil utilisateur)

Autres critères de choix

Comme pour tout logiciel, on portera une attention particulière à la qualité et l'exploitabilité du logiciel PCA, en particulier

- L'environnement technique
Environnement éprouvé, conforme aux standards de l'entreprise.
- La portabilité de l'outil
C'est un aspect important dans le cadre d'un PCA. Certaines solutions permettent de disposer de copies du logiciel sur support amovible et ne nécessitent pas d'installation.
- Les capacités d'importation/exportation des données
Cette fonctionnalité évoquée à plusieurs reprises dans ce document permet d'alléger la phase initiale de recensement et de faciliter les tâches de mise à jour.
- L'utilisation en réseau
L'utilisation en réseau est indispensable si l'on souhaite faire contribuer les différents correspondants PCA au sein de l'entreprise. Une solution de type Intranet permet également de toucher le plus grand nombre de collaborateurs, notamment en situation de crise. L'hébergement externe est une solution pour assurer une disponibilité immédiate en cas de sinistre majeur.
- L'ergonomie et la documentation
L'ergonomie est également un point très important. Certains collaborateurs n'utiliseront le logiciel que très ponctuellement pour réaliser des mises à jour. Son utilisation doit être intuitive et idéalement auto documentée. On retrouve ici l'intérêt d'une application « web ».
- L'éditeur
L'éditeur doit offrir des garanties suffisantes de pérennité ainsi qu'un support à la mise en place. Dans le cas d'une solution open-source, on s'assurera de la réputation des différents composants et du niveau d'investissement nécessaire à l'appropriation de la solution.

Les logiciels existants

La grande majorité des outils du marché couvrent les fonctions de recueil et d'analyse d'informations et les fonctions de développement et de maintenance du PCA. Notons que les premières de ces fonctions (analyse/restitution de données recueillies) peuvent également contribuer utilement à la gestion de crise.

Ces outils sont ensuite soit orientés « Gestion des risques » (fonctions de modélisation et d'analyse des risques), soit orientés « Gestion de crise » (fonctions d'aide au pilotage des opérations en cas de crise et, plus rarement les fonctions d'aide au déclenchement du plan). Les logiciels qui couvrent l'ensemble des fonctionnalités sont très minoritaires.

Un nombre minoritaire mais significatif d'entreprises ont opté pour une documentation s'appuyant sur la suite Office de Microsoft, pour des raisons de coût (ces outils sont déjà disponibles dans l'entreprise) et de souplesse de mise en œuvre (documents au standard de l'entreprise, pas de formation spécifique).

Une solution permettant d'allier la souplesse des documents Office à la rigueur imposée par un logiciel PCA est souvent préférée (utilisation par un plus grand nombre, reprise de documents existants, utilisation on-line et off-line, ...).

Enfin, une interface Web est souhaitable aujourd'hui pour étendre un accès sélectif à un nombre plus important d'acteurs du PCA.

Quelques exemples de logiciels PCA commerciaux :

- Shadow Planner – ce logiciel PCA d' ICM propose des modules BIA, gestion de crise et communication
- LDRPS, logiciel PCA commercialisé par Sungard. Il couvre tout le cycle d'un PCA.
- eFront-GRC, logiciel spécialisé dans la gestion des risques et qui comporte un module de gestion de crise. Il est commercialisé par la société eFront.
- Score Web BCP/DRP, proposé par Ageris.
- Parad, commercialisé par Devoteam.

BCP-Expert propose également une solution open-source « [WebPCA](#) ». WebPCA est un portail PCA qui couvre l'ensemble des fonctions présentées dans ce document, réalisé à partir de briques open-source réputées et de faible coût d'appropriation.

Les outils complémentaires

L'outillage PCA décrit dans les pages précédentes permet de couvrir à la fois le cycle de vie du Plan de Continuité d'Activité et la gestion de crise, depuis la mobilisation des acteurs jusqu'au retour à la normale. Il subsiste tout de même un besoin d'outils complémentaires pour couvrir la phase de « black-out » où un acteur majeur du PCA est informé de la survenance d'un sinistre mais n'a pas encore accès à l'ensemble des ressources nécessaires à son intervention.

La fiche memo

La fiche memo est une solution simple et peu coûteuse. Elle permet de conserver sur soi les informations essentielles aux actions immédiates en cas d'alerte. Elle contiendra par exemple :

- Les coordonnées des premiers contacts (ex. structure de crise, numéro vert, site web)
- Les consignes en cas de mobilisation
- L'adresse du ou des sites de repli

La fiche memo peut être adaptée à chaque catégorie d'acteur (cellule de crise, manager, collaborateur). De format carte de crédit, elle se rangera facilement dans un portefeuille.

La clé USB

La clé USB constitue un complément intéressant à la fiche memo en permettant de mettre à disposition de son détenteur tout ou partie de la documentation du PCA. De ce fait, elle devra obligatoirement être sécurisée par chiffrement du contenu et elle sera réservée aux principaux acteurs du PCA.

Bien que très intéressante, cette solution se heurte souvent à deux difficultés : la nécessité d'ouvrir les ports USB sur certains postes de travail, ce qui est souvent contraire à la politique de sécurité de l'entreprise, et la mise à jour qui peut être contraignante pour son détenteur.

Le Smartphone

Le smartphone est une alternative à la clé USB. Les principaux acteurs du PCA sont le plus souvent équipés de smartphone disposant de capacités de stockage. Sous réserve d'une protection de ces informations, comme dans le cas de la clé USB, le smartphone est un outil intéressant qui permet une synchronisation automatique des informations

Le numéro vert

Le numéro vert (appel gratuit) est un moyen simple pour diffuser rapidement les premières consignes aux différentes catégories de personnel. Il peut être mis en œuvre en quelques minutes à partir de scénarios préétablis dans un serveur vocal.

Le site Web

Le site web est un outil important qui permet de communiquer dès les premières minutes suivant un sinistre, à condition toutefois que le serveur soit hébergé sur un site distant et que les liaisons internet soient opérationnelles. Le site web peut être couplé au logiciel PCA et offrir ainsi toutes les fonctionnalités de communication, d'accès à la documentation et de pilotage.

Conclusion

Le choix d'un logiciel PCA adapté contribue grandement à la réussite d'un projet PCA. Il est structurant et facilite l'analyse initiale de l'environnement, des activités métiers, des besoins de continuité et des risques potentiels. Il permet de maintenir une documentation souvent volumineuse et en constante évolution.

Le choix d'un logiciel PCA ultérieur à l'élaboration du plan reste possible. On veillera particulièrement dans ce cas à privilégier les solutions qui facilitent la reprise de la documentation existante.

Pour la gestion de crise, ce type de logiciel doit apporter un accès rapide à la documentation, faciliter la prise de décision et le pilotage des opérations de reprise. Les fonctions de communication et de notification constituent un autre point intéressant, même si ces fonctions peuvent être assurées par un outillage dédié complémentaire.

Les offres de logiciel PCA sont diverses. Les logiciels les plus courants sont proposés par des professionnels de la sécurité des SI et de la continuité d'activité. Des solutions open-source existent également ([WebPCA](#)) et offrent une grande souplesse de mise en œuvre. Dans tous les cas, on veillera à la pérennité de la solution (support éditeur, solidité des communautés open-source impliquées).

Vous avez des questions, des commentaires, des retours d'expérience, ... ?

N'hésitez pas à me contacter : robert.bergeron@bcp-expert.com

Annexe : Grille d'évaluation d'un logiciel PCA

Logiciel : _____ Version : _____

Editeur/Distributeur : _____ Date : _____

Fonctions de recueil et d'analyse d'informations	Note	Commentaire
Le logiciel permet-il de prendre en compte l'organisation de l'entreprise (groupe, filiales) ?		
Le logiciel permet-il une cartographie des activités métier ?		
Le logiciel permet-il d'analyser l'impact d'une interruption pour chaque activité de l'entreprise ?		
Le logiciel permet-il de répertorier les ressources critiques associées aux activités ?		
Le logiciel permet-il la classification des ressources selon leur niveau de criticité ?		
Le logiciel permet-il de localiser les ressources critiques ?		
Le logiciel permet-il de définir les besoins de continuité d'activité (DIMA, PDMA, niveau de dégradation de service, ...) ?		
Note moyenne		
Fonctions de modélisation et d'analyse des risques	Note	Commentaire
Existe-t-il des fonctions d'identification, d'analyse et d'évaluation des risques ?		
Le logiciel permet-il une classification des risques ?		
Le logiciel permet-il de définir une stratégie de réduction des risques et une stratégie de reprise d'activité ?		
Le logiciel permet-il le suivi des actions de réduction des risques ?		
Note moyenne		

Fonctions de développement et de maintenance du PCA	Note	Commentaire
Le logiciel permet-il de structurer le plan de continuité d'activité (par plan, par entité, par domaine, ...)?		
Le logiciel permet-il la description de l'ensemble des composants du PCA (dispositifs, procédures, acteurs, documentation technique, contraintes, etc.)		
Y-a-t-il des tableaux de bord permettant de connaître l'état de chaque composant du PCA (opérationnel ou non, testé ou non, validé ou non) ?		
Le logiciel permet-il un accès différencié à l'information en fonction du rôle de l'utilisateur (responsable PCA, correspondant PCA, collaborateur, ...) ?		
Le logiciel permet-il d'analyser l'impact sur le PCA d'un changement ?		
Le logiciel permet-il un suivi des mises à jour (gestion des versions, alertes, traces, workflow, ..) ?		
Note moyenne		
Fonctions de test et d'évaluation du PCA	Note	Commentaire
Le logiciel permet-il de définir un plan de contrôles périodiques et d'en assurer le suivi ?		
Le logiciel propose-t-il des fonctions permettant l'organisation l'exécution et le suivi des tests ?		
- Peut-on définir un plan de test ?		
- Peut-on définir et documenter chaque test ?		
- Peut-on piloter les tests ?		
- Peut-on tracer les événements et problèmes rencontrés lors d'un test ?		
- Peut-on produire un compte-rendu de test et des tableaux de bord associés ?		

Le logiciel permet-il d'élaborer un plan de mesures correctives suite à un test et en permet-il le suivi ?		
Note moyenne		
Fonctions d'aide au déclenchement du plan et au pilotage des opérations en cas de crise	Note	Commentaire
Existe-t-il un annuaire des acteurs internes et externes du PCA avec leurs coordonnées ?		
Le logiciel propose-t-il des fonctions de notification (via e-mail, SMS, etc.)		
Y a-t-il des stratégies de reprise pré définies selon la nature du sinistre ?		
Peut-on adapter la stratégie de reprise « à chaud » en fonction de la réalité du sinistre ?		
Le logiciel fournit-il un accès immédiat aux informations d'aide à la décision ?		
Le logiciel produit-il un planning des opérations de reprise		
Le logiciel apporte-t-il une aide au pilotage des opérations (alertes, liste d'actions prioritaires, etc.)		
Le logiciel permet-il la prise en compte des événements d'avancement et permet-il des ajustements de planning		
Existe-t-il une gestion des incidents de reprise (journalisation, suivi) ?		
Le logiciel permet-il la diffusion de la documentation utile aux acteurs du plan (procédures, informations techniques, formulaires, plans de locaux, etc.) ?		
Le logiciel permet-il la diffusion de messages, de consignes aux collaborateurs en fonction de leur profil ?		
Note moyenne		

Fonctions complémentaires	Note	Commentaire
Capacité d'intégration avec les sources d'information existantes		
Possibilité de définir des plans types (exemple : plans filiales)		
Conception modulaire des plans facilitant l'ajout, le retrait, voire l'échange de sous-ensembles du plan		
Facilité de reprise de la documentation existante		
Gestion des historiques		
Richesse des tableaux de bord		
Possibilité de personnaliser les états standards		
Note moyenne		
Autres critères de choix		
L'environnement technique		
La portabilité de l'outil		
L'utilisation en réseau		
L'ergonomie		
La documentation		
Le support		
Note moyenne		