

Management de la Continuité d'Activité

Compte rendu de la rencontre « autour d'un verre » du lundi 27 octobre 2008

Alain Coulon
Secrétaire d'ADELI

Paul Théron, animateur de cette soirée, avait adhéré à ADELI, sous le N° 71 en 1983. Il a donné, à notre association, un élan fondamental en pilotant une étude comparative des méthodes de conception de l'époque : Merise, Axial et LCS et en produisant notre premier ouvrage : le MÉTHODOscope.

De 1987 à 1991, Paul Théron, lors de sa présidence, a fait évoluer le « club Warnier » des origines d'ADELI vers l'Association française de génie logiciel.

Après avoir acquis une expertise dans le domaine de la continuité d'activité, au long d'une carrière de consultant indépendant, Paul Théron est actuellement chargé chez Thalès du développement de l'ingénierie de la résilience applicable à la continuité d'activité et à la gestion de crises.

Ce compte rendu se borne à résumer les principaux thèmes développés oralement par Paul Théron. Cette rédaction ne saurait restituer les qualités d'un exposé oral particulièrement vivant, agrémenté de nombreuses anecdotes. Pour apprécier toutes les facettes de ce discours, vous pouvez écouter l'enregistrement complet de cette rencontre, accessible sur le site.

Une vocation

En complément de compétences reconnues dans le domaine des systèmes d'information, Paul Théron affirme son goût pour la maîtrise du risque qu'il a cultivé par le parachutisme et la course automobile. Il se plaît à découvrir et à analyser les différentes facettes des risques provoqués par les dangers.

Un point de départ : la sûreté de fonctionnement

Dans les années 1980, conscientes de la vulnérabilité de leur entreprise aux défaillances informatiques, les entreprises s'efforçaient d'assurer la disponibilité de leurs systèmes. En 1988, Paul Théron et François Tête (lui aussi, ancien président d'ADELI) avaient créé une structure destinée à promouvoir la qualité informatique et les plans de secours. Cette « sûreté de fonctionnement » visait à garantir la disponibilité du système afin d'assurer la continuité de la production en instituant une tolérance aux pannes matérielles et aux fautes humaines.

Un objectif : la continuité d'activité

Les Banques et les Assurances ont été les premières entreprises à préconiser l'élaboration de plans de continuité d'activité dans leurs organismes.

Dans le cadre de la réglementation « Bâle » le CRBF (Comité de la Réglementation Bancaire et Financière) a défini un plan de continuité d'activité comme un « ensemble de mesures visant à assurer, selon divers scénarios de crise, 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 ».

Une évolution culturelle

La poursuite de cet objectif impose une profonde évolution culturelle que Paul Théron résume en un triptyque : familiarité, apprentissage et nouveauté.

Selon la formule provocante d'Heidegger, « Ce qui donne à penser, c'est que nous ne pensons pas encore ».

Le conservatisme de l'habitude nous conduit à continuer sur notre lancée et à rejeter l'originalité. Par exemple, en 1987, on n'osait pas encore parler de qualité. Il a fallu plusieurs années pour que le concept de qualité pénètre l'entreprise.

D'autre part, nous restons attachés à une notion de fatalité qui doit détourner les malheurs vers les autres pour mieux nous épargner de fâcheuses conséquences.

Si l'on veut promouvoir le concept de continuité d'activité, il faut, avant tout, franchir l'obstacle de la résistance au changement.

Comment apprendre à faire ce que l'on doit faire mais que l'on ne sait pas encore faire ? Un Consultant apporte une aide en facilitant l'acquisition des savoirs et en accompagnant méthodiquement un projet de changement.

Culture

La culture est un ensemble de schémas mentaux, partagés et acceptés, souvent implicites et mis en application dans un groupe humain dont elle structure le comportement.

Notre monde accroît sans cesse sa complexité en s'enrichissant d'objets complexes qui interagissent, de façon imprévisible, avec d'autres objets complexes.

La culture est en évolution permanente : nous vivons une perpétuelle remise en question de nos schémas mentaux. La « résistance au changement » n'est jamais qu'une émotion d'anxiété face à ces bouleversements.

Crise

La crise est une situation imprévue porteuse de lourdes menaces qui évoquent un risque de destruction, voire de mort.

Pour résister à la crise, au-delà des plans de bataille élaborés a priori, par l'état-major, le soldat du champ de bataille doit se montrer un fin tacticien capable de réagir rapidement. Pour survivre en cas de crise, il faut dépasser la rigueur d'un plan par le déploiement d'une capacité tactique.

La diffusion des normes

Aux États-Unis : FEMA - Federal Emergency Management Agency, DRII (Disaster Recovery Institute International)

Au début des années 1990 ; les États-unis, fréquemment victimes de catastrophes naturelles : tornades, inondations, incendies et foyers de manifestations de violences urbaines, ont favorisé l'élaboration de règles destinées à assurer la continuité d'activité des organismes déstabilisés par des agressions d'origines diverses.

La NFPA¹ 1600 est un plan qui s'attache à la sécurité civile.

La FEMA a promulgué plusieurs documents normatifs dont la FEMA 141 qui développe les quatre étapes nécessaires à la construction d'un plan de continuité d'activité.

Au Royaume-Uni : BCI - Business Continuity Institute

Au Royaume-Uni, la reconnaissance d'une compétence est crédibilisée par l'appartenance à un cercle qui coopte ses membres tandis qu'en France, les dirigeants restent plus attachés à la possession de diplômes.

¹ NFPA : National Fire Protection Association, www.nfpa.org

Le BCI qui regroupe plus de 5 000 spécialistes de la continuité d'activité dans 80 pays, a publié un référentiel de bonnes pratiques en 2003 qui a donné naissance à la pré-norme BSI : PAS (Public Available Specifications) 56. Cette pré-norme préconise une boucle de progrès continu du type PDCA (roue de Deming : Plan, Do, Check, Act). On passe aussi de la protection contre les risques naturels à celle des risques de l'entreprise.

En 2006, le BSI a publié la norme BS 25999-1 et, en 2007, la BS 25999-2 qui constitue la base de la certification d'entreprise en matière de management de la continuité d'activité.

ISO

Depuis 1970, on assiste à une internationalisation des activités par la délocalisation et la diversification.

L'ISO a publié en 2007 la norme ISO 22399 qui procède d'emprunts à la NFPA 1600 et à la BS 25999.

Les leviers

Les pouvoirs publics sont appelés à jouer un rôle dans la mise en œuvre de ces normes.

Réglementation

La réglementation Bâle II concerne les établissements bancaires ; la quasi-totalité des Banques (plus de 95 %) se réfèrent à cette réglementation. En revanche, seuls 25 % de la totalité des activités professionnelles ont formalisé une fonction de Continuité d'Activité dans leur structure.

Régulateur

La France, en 2006, a défini 13 SAIV (Secteurs d'Activité d'Importance Vitale) tels que l'eau, l'énergie, les finances, la distribution... pendant que l'Union européenne définissait l'EPCIP « European Program for Critical Infrastructure Protection ».

Les entreprises impactées sont tenues d'imposer leurs contraintes à leurs sous-traitants, dont celles qui concernent le management de la continuité d'activité.

Que faire pour lever les freins

Il convient de traiter, bien sûr, les grands risques de faible probabilité, mais il ne faut pas négliger les risques de plus forte probabilité, susceptibles d'entraîner, eux aussi, des interruptions ou de fortes perturbations de l'activité. Il faut, certes, prendre en considération les risques tels la grippe aviaire et le terrorisme, mais aussi prendre en compte les risques de défaillance de la logistique, l'incendie, l'inondation...

Il est indispensable d'impliquer la Direction des Ressources Humaines pour gérer les incidences des nouvelles contraintes (astreintes, déplacements etc.) dans le cadre des législations du travail.

Dans les premières décennies de l'informatique, pour redémarrer une production en cas de sinistre sur une plate-forme, il suffisait de la relancer à partir de copies électroniques sur une plate-forme de même configuration. Désormais les systèmes et les organisations sont devenus extrêmement complexes et imposent d'une part des mesures plus sophistiquées et, d'autre part, des exercices permettant de tester et d'affiner les dispositifs de continuité d'activité.

Conclusions

1. Le management de la continuité d'Activité n'est pas seulement l'affaire de l'Informatique, c'est avant tout celle de la Direction Générale. Le management de la continuité d'activité dépasse largement les préoccupations informatiques.

2. On entre dans une spirale du pire. La mise en place de nouvelles défenses ouvre de nouvelles opportunités qui fascinent de nouveaux auteurs d'attaques.

3. Le monde est extraordinairement complexe ; on ne peut pas régler les problèmes par des plans construits a priori alors que l'on doit affronter des conjonctures imprévues et souvent totalement imprévisibles.

Débat

Suivent quelques éléments du débat en réponse aux questions des participants.

Le coût de la continuité d'activité

On peut éviter toute dépense en priant pour qu'aucune menace ne se concrétise pas.

On peut aussi s'organiser pour transférer le risque sur ses partenaires, en incitant ses clients à organiser des stocks) et en répartissant la production entre sous-traitants voire avec quelques confrères.

On peut aussi s'assurer contre un risque si son caractère aléatoire est avéré. On peut aussi provisionner les conséquences du risque à l'intérieur d'un groupe par un dispositif d'assurance interne.

Apprentissage des modes de survie en période de crise

On doit s'entraîner à la survie en situation de crise par des exercices de crise simulée.

Halte à la complexité

Les outils mis à la disposition de l'homme sont de plus en plus complexes. Leurs processus fonctionnels échappent bien souvent aux utilisateurs. De plus, ces systèmes réagissent en fonction de leur programmation, à l'insu de l'utilisateur et privent potentiellement celui-ci de sa faculté de maîtriser sa propre activité.

Faudra-t-il atteindre un point de non retour pour redécouvrir les mérites de la simplification ?

Approche scientifique et variété poétique

Il faut avoir l'audace de regarder une complexité impossible à modéliser a priori ; il faut imaginer des rencontres fortuites entre objets que rien ne prédisposait à interférer. ▲

paul.theron@thalesgroup.com
recueilli par a_coulon@club-internet.fr