



## Réussir son PCA : 10 points clés

L'expérience d'élaboration de nombreux Plans de Continuité d'Activité m'a conduit à la rédaction de ces 10 conseils pour la réussite d'un projet PCA.

### *Un sponsor*

La réalisation d'un Plan de Continuité d'Activité s'inscrit dans la durée et peut engager des budgets importants. Avant de lancer un tel projet, il est nécessaire d'identifier la personne qui en sera le sponsor. Cette personne clé pour le projet sera de préférence un membre de la Direction Générale parmi ceux qui sont les plus concernés par le projet (Directeur ayant la responsabilité de la logistique, du système d'information, de la gestion des risques, des ressources humaines, ou idéalement de l'un des principaux métiers de l'entreprise).

### *L'équipe projet*

L'équipe projet PCA doit regrouper des compétences indispensables. Le chef de projet doit avoir l'autorité et l'expérience suffisantes qui lui permettront de piloter de nombreux intervenants dont la disponibilité n'est pas toujours au rendez-vous. L'équipe projet doit disposer d'expertises indispensables :

- Des experts métier capables de challenger les correspondants des différentes lignes métier de l'entreprise sur les besoins de continuité d'activité et d'être force de proposition pour la définition du fonctionnement en mode dégradé et de solutions de contournement.
- Des experts techniques, issus de la Direction des Systèmes d'Information et de la Direction des Moyens Généraux.

Le chef de projet PCA s'appuiera par ailleurs sur une assistance externe qui lui apportera le support méthodologique et la connaissance des bonnes pratiques dans le choix des solutions et pour leur mise en œuvre. Une assistance externe permettra également de conforter la Direction Générale dans ses choix en lui apportant une vision élargie à l'écosystème de l'entreprise.

### *L'engagement des managers*

L'une des difficultés fréquemment rencontrées sur des projets PCA est le maintien de la mobilisation des contributeurs sur la durée. Un projet PCA est particulier dans le sens où il produit des dispositifs que l'on espère ne jamais avoir à utiliser. Passées les bonnes résolutions du début de projet, la tentation est grande de réaffecter les personnes à des tâches toujours plus urgentes les unes que les autres. L'équipe projet, appuyée par le sponsor, doit faire en sorte que les managers s'engagent formellement à la mise à disposition de moyens (correspondants PCA, experts métier) sur la base de charges partagées.

### *Le partage des enjeux*

Le premier challenge d'un projet PCA est d'établir une cartographie cohérente des besoins de continuité d'activité. Chaque responsable métier a une tendance naturelle à considérer que son activité est essentielle au bon fonctionnement de l'entreprise, voire à sa survie. Les besoins de continuité doivent s'apprécier du point de vue de l'entreprise et prendre en compte différents critères tels que l'impact financier, les impacts sur la clientèle, les conséquences pour l'image de marque, les conséquences sur l'organisation ou encore les conséquences du non respect d'obligations contractuelles ou réglementaires, qui pourraient résulter d'une interruption totale ou partielle de l'activité. Ces critères doivent être associés à des échelles d'impact approuvées par la Direction Générale et partagées par l'ensemble des personnes associées à l'analyse des besoins (Business Impact Analysis). Les efforts de communication et de sensibilisation dès le début du projet éviteront la multiplication des arbitrages qui pourraient conduire à une décrédibilisation de la démarche.

### *Le rôle des métiers*

Le rôle des métiers est essentiel dans un projet PCA. Les objectifs de continuité ne doivent pas être « décrétés » par un service technique isolé, ils doivent au contraire être étudiés par les métiers, pour chaque activité de l'entreprise, et dans un cadre préalablement fixé par la Direction Générale prenant également en compte les contraintes externes.

Les solutions de reprise ne sauraient également n'être que techniques. Des solutions de contournement purement métier sont parfois beaucoup plus efficaces et moins coûteuses.

Dès le début du projet PCA, les métiers doivent être représentés par des correspondants qui contribueront aux travaux de conception et auront ensuite la charge de mise en place et de maintien des plans de reprise d'activité propres à leur métier (PRA métier).

### *La fonction RPCA*

La fonction RPCA (Responsable du Plan de Continuité d'Activité) doit être mise en place le plus tôt possible. Les phases de conception du PCA seront mises à profit pour installer la fonction RPCA et opérer un transfert de savoir-faire entre l'équipe projet et les personnes affectées à cette nouvelle fonction. La fonction RPCA doit être opérationnelle dès l'approbation de la cible et de la roadmap du Plan de Continuité d'Activité précédant la phase de mise en œuvre.

La fonction RPCA doit alors monter en puissance de manière à être entièrement autonome lors de la mise en production du PCA. Dès la livraison des premiers dispositifs du PCA, la fonction RPCA prend la responsabilité de leur maintien en conditions opérationnelles, en liaison avec les correspondants PCA désignés.

## *La gestion du changement*

Le projet PCA induit des changements qu'il convient de maîtriser pour assurer la pérennité du Plan de Continuité d'Activité. Ces changements touchent à l'organisation par la mise en place de nouvelles procédures (procédures de maintien en conditions opérationnelles, procédures d'alerte et de gestion de crise, procédures de pilotage de la continuité d'activité).

Tous ces changements doivent être accompagnés tout au long du projet par des actions de communication et par une sensibilisation et une formation adaptées à chaque type d'acteur, des membres de la Direction Générale au simple collaborateur.

Après mise en production du PCA, la fonction RPCA doit assurer un support aux correspondants PCA (CPCA) des différents métiers de l'entreprise. Il est également conseillé d'organiser des réunions régulières pour l'échange de bonnes pratiques entre ces correspondants, par exemple sous forme d'un « club des CPCA ».

## *La gestion documentaire du PCA*

Comme tout projet, un projet PCA doit organiser sa gestion documentaire. Un Plan de Continuité d'Activité est caractérisé par une documentation volumineuse, qui doit impérativement être à jour et rapidement accessible en toutes circonstances aux principaux acteurs du PCA.

La gestion documentaire du PCA doit s'appuyer sur un outil adapté qui permettra à la fonction RPCA de contrôler la mise à jour effective et de la cohérence de cette documentation.

Un autre aspect, propre aux Plans de Continuité d'Activité, concerne la gestion de crise proprement dite et le pilotage des opérations de reprise. Il est conseillé de se doter dès la phase de mise en œuvre du PCA d'un logiciel spécialisé qui produira toute la documentation utile à ce pilotage. Les logiciels les plus évolués apportent à la fois un support au maintien en conditions opérationnelles du PCA et à sa mise en œuvre en cas de crise ou lors de tests.

## *Le maintien en conditions opérationnelles*

Maintenir un PCA n'est pas chose facile car tout changement organisationnel, fonctionnel ou technique non pris en compte peut enrayer la machine en cas de crise. Les équipes informatiques sont particulièrement exposées à ce risque. Un nouveau paramètre non pris en compte dans une procédure de secours peut conduire par exemple à l'obligation de recommencer entièrement la reconstruction d'un système et rallonger les délais de reprise d'activité de plusieurs heures. Un annuaire de crise qui ne serait pas à jour ferait perdre beaucoup de temps pour l'organisation de la reprise.

Pour réussir le maintien en conditions opérationnelles du PCA, il faut mettre en place un véritable processus de Management de la Continuité d'Activité cadré par un document de politique générale de continuité d'activité. Ce processus doit s'appuyer sur un réseau de correspondants PCA responsabilisés au maintien des dispositifs du PCA de leur propre domaine. Le rôle du responsable PCA est d'animer ce réseau et de s'assurer de l'application des procédures de mise à jour du PCA. Il est fortement recommandé d'associer la Direction de l'Organisation à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan de maintien en conditions opérationnelles (plan MCO).

### *Les tests*

Les tests du PCA constituent l'une des composantes du plan de MCO qui mérite un zoom particulier. La question qui sera probablement posée au chef de projet PCA est « quand pourrez-vous tester une bascule réelle complète ? ». Le plan de test du PCA doit rester plus modeste et pragmatique, même si le test ultime peut consister en une bascule réelle complète. Chaque test doit être minutieusement étudié et préparé pour ne pas fragiliser les activités de l'entreprise.

La première recommandation est de n'intégrer au PCA que des dispositifs documentés et ayant fait l'objet de tests unitaires (tests techniques ou validations formelles pour les dispositifs organisationnels ou métier).

Viennent ensuite les tests d'intégration qui consistent à synchroniser des dispositifs de secours et de reprise selon des scénarios aussi proches que possible d'un cas de crise réelle. Ces tests doivent être faits prioritairement avec les dispositifs essentiels du PCA : bascule informatique, mise en œuvre de locaux de secours, participation d'utilisateurs. Les premiers tests peuvent être réalisés dans un périmètre restreint qui sera ensuite étendu au fur et à mesure de la maîtrise des processus par les équipes de crise. Ces tests périodiques correspondront à des versions successives du PCA.

Des tests complémentaires, « sur table », doivent être envisagés. Cette technique est particulièrement adaptée pour tester la gestion de crise (jeux de rôle) ou les procédures métier de fonctionnement en mode dégradé (simulation de processus transverses).

Enfin, il est important de ne pas oublier les fournisseurs essentiels qui peuvent dans certains cas être associés à des tests du PCA et pour lesquels on s'assurera a minima de l'existence d'un PCA testé et adapté aux objectifs de continuité de l'entreprise.