

# L'index IBM révèle des indicateurs clés sur l'exposition et la maturité de la continuité des opérations

*Une approche plus globale de la continuité des opérations va-t-elle améliorer le score de votre entreprise ?*



## Présentation

Depuis son lancement en 2011, l'IBM Business Continuity Index a été complété par des entreprises du monde entier, ce qui leur a permis d'évaluer les performances et la maturité de leurs programmes de continuité des opérations par rapport à leurs pairs et de prendre des décisions informées concernant leurs propres stratégies de continuité.

La continuité des opérations et la résilience sont exigences critiques des entreprises modernes, mais elles ne sont pas toujours bien comprises au-delà des services ayant une responsabilité immédiate du programme. En établissant un sujet de discussion tangible sur la continuité des opérations, le Business Continuity Index permet aux entreprises de mieux faire connaître en interne la continuité des opérations, de faire la promotion du dialogue et d'encourager la prise de nouvelles initiatives, l'apport de changements de processus et l'utilisation de meilleures pratiques.

On peut aisément imaginer une conversation entre les équipes informatique, commerciale et de cadres sur la nécessité qu'une entreprise « informée » devienne « capable », en matière de tests de continuité des opérations. Certains clients d'IBM l'ont également utilisé pour faciliter les conversations avec des fournisseurs clés, ce qui correspond exactement au type d'objectif global requis dans le paysage métier complexe orienté services d'aujourd'hui.

---

## À propos de l'outil Business Continuity Index

Cet index, qui était au tout début une feuille de calcul basée sur l'expertise des consultants, est désormais disponible sous la forme d'un questionnaire interactif pouvant être complété en moins de 30 minutes. Vous pouvez même répondre aux 25 questions à choix multiples sur votre smartphone ou votre tablette.

Les résultats du test sont confidentiels. Les données de tous ceux qui auront répondu seront consolidées et analysées par IBM pour permettre une comparaison des résultats, par secteur ou par question, par exemple. Il ne sera pas possible ni à vous ni à d'autres utilisateurs de l'index de voir des données spécifiques à une entreprise ou des données personnelles autres que les vôtres. Vous aurez l'opportunité de nous indiquer que vous ne souhaitez pas que vos informations soient utilisées pour d'autres contacts marketing d'IBM ou de ses affiliés.

Vous recevrez un score global qui vous indiquera clairement où se situe votre entreprise sur une échelle allant de l'état « exposée » à « mature », ainsi que des conseils pratiques sur la façon dont votre entreprise peut adopter une approche plus globale de la continuité des opérations. Vous pouvez passer en revue votre rapport individualisé en ligne et en recevoir un exemplaire par e-mail.

---

Une étude des résultats obtenus à ce jour a déjà permis d'établir des statistiques intéressantes sur l'état global de la continuité des opérations et sur les caractéristiques clés qui indiquent une maturité ou une exposition particulière en termes de continuité. Plus le nombre de personnes répondant à cette enquête sera important, plus les connaissances tirées seront détaillées. Ainsi, les visites récurrentes du Business Continuity Index seront récompensées et davantage d'informations continueront à être fournies sur la durée.

## Fonctionnement

Il est demandé aux participants d'évaluer leur entreprise par le biais de cinq questions spécifiques dans chacun de ces domaines du cycle de vie de la continuité des opérations :

- **Évaluer** – identification des besoins de l'entreprise via une évaluation détaillée reposant sur l'impact, le risque, la capacité de reprise et la résilience de l'entreprise
- **Conception** – développement d'un plan de gestion de la continuité des opérations couvrant les exigences métier, la reprise après incident, les principes de test et la conception de solution de reprise technique
- **Planifier** – création de plans d'exécution détaillés pour la reprise après incident et la continuité des opérations, la gouvernance et les processus pour établir une culture de gestion des risques
- **Tester** – application du plan et évaluation des résultats via des procédures de test complètes, notamment des démonstrations et des simulations de gestion de crises
- **Gérer** – création et implémentation de stratégies de maintenance continue pour réagir aux changements des activités et aux nouvelles menaces et développer une prise de conscience plus large dans l'entreprise

Une fois l'enquête terminée, les participants sont notés en termes de continuité des opérations (note sur 100) qui positionne l'entreprise comme étant *mature*, *capable*, *informée* ou *exposée*. Par le biais de ces quatre termes simples, le Business Continuity Index donne aux entreprises une indication rapide et facile à comprendre de leur capacité à réagir à des interruptions. Il peut ainsi en découler un dialogue interne portant sur les domaines possibles d'amélioration.

Les scores en pourcentage dans chaque domaine constituent une couche de granularité supplémentaire, particulièrement utile pour ceux qui cherchent à affiner des domaines spécifiques de leur stratégie de résilience. Lorsque vous êtes en ligne, vous pouvez voir les scores de votre entreprise par rapport aux autres entreprises du secteur et à ceux qui ont participé dans leur ensemble. Vous pouvez aussi consulter des suggestions pour améliorer votre stratégie de continuité dans chacun des cinq domaines.

## Le verre est-il à moitié plein ? Ou à moitié vide ?

Au total, un pourcentage encourageant (64 pour cent) des entreprises a été classé comme étant *matures* ou *capables* relativement à leur stratégie de continuité des opérations globale (Figure 1). Ces chiffres généraux masquent des statistiques sous-jacentes, toutefois, ils contribuent à la mise en lumière de l'importance d'un dialogue permanent concernant la continuité des opérations et la résilience.

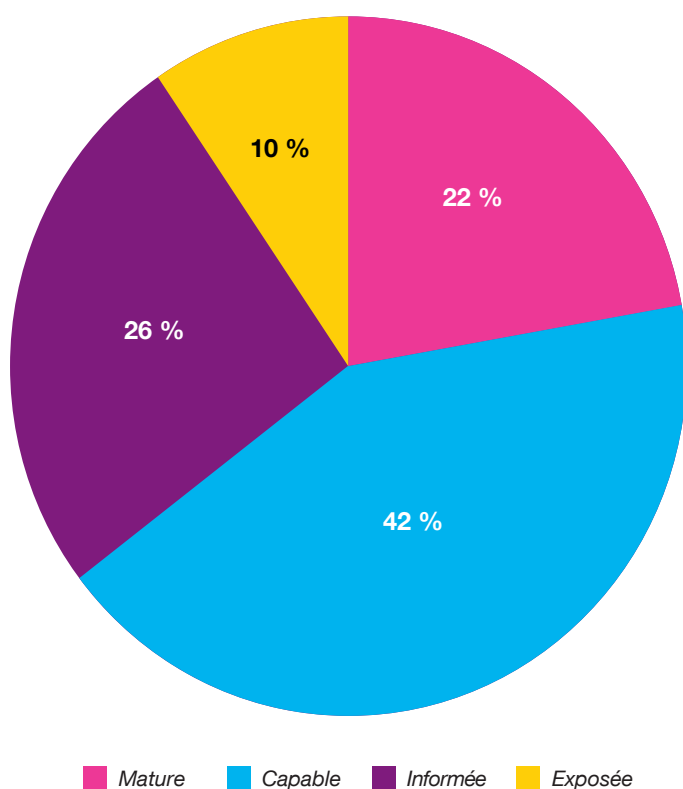


Figure 1 : Tous les participants par maturité en continuité des opérations globale

Un examen plus poussé révèle qu'une bonne moitié des personnes interrogées ont répondu par la négative à certaines des questions fondamentales concernant leur état de préparation à la continuité des opérations. Sous un certain angle, cela pourrait être considéré comme encourageant, puisque cela signifie que 50 pour cent des entreprises ont un budget spécifique pour la continuité et la reprise après incident, ce qui sous-entend certainement que l'importance de la continuité et de la résilience commence à être comprise.

### Cinquante pour cent n'a pas :

- D'organisation bien définie à plein temps responsable de la continuité des opérations et de la reprise après incident
- De budget spécifique pour la continuité des opérations et la reprise après incident
- De plan de continuité testé pour les professionnels
- De plans couvrant les processus métier et l'informatique
- Atteint des objectifs de point de reprise

De même, il est clair que pour les 50 % des entreprises auxquelles un, voire plus, de ces éléments fait défaut, davantage d'implication, de financement et d'amélioration sont requis. Ceci est confirmé par le fait que 30 pour cent des entreprises n'ont pas deux composants de base critiques en place : une documentation sur leur stratégie de continuité/reprise et une stratégie de tests définie.

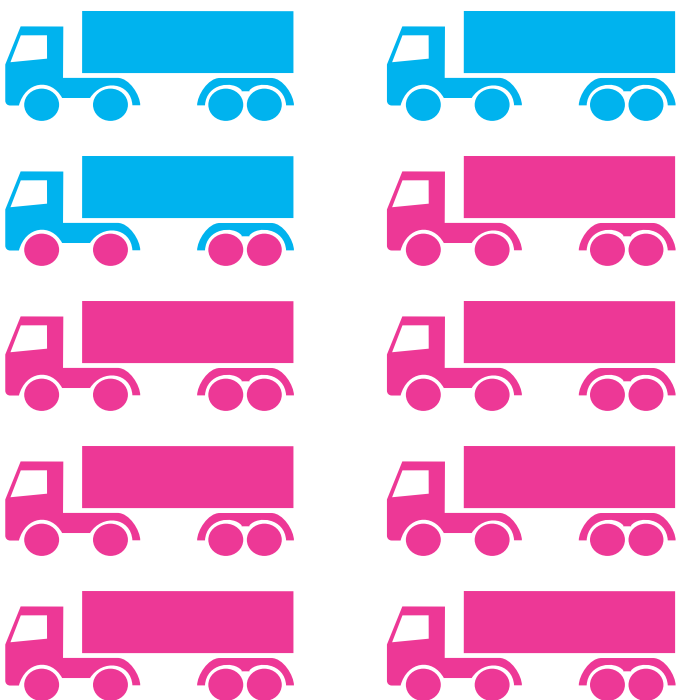
La période d'interrogation constitue toutefois un facteur atténuant. En effet, le Business Continuity Index a été lancé à une période où les budgets étaient serrés comme jamais auparavant, il n'est donc peut-être pas surprenant qu'un budget dédié à la continuité des opérations n'ait pas pu être mis en place. Les entreprises doivent reconnaître que les problèmes susceptibles de causer une interruption importante peuvent se produire aussi bien pendant une crise, où les entreprises sont plus vulnérables aux conséquences, que pendant une période de prospérité.

## Sous la surface

Un thème commun émergeant des données est la disparité entre l'existence de stratégies de continuité des opérations et leur implémentation pratique. Par exemple, seulement 40 pour cent des participants ont considéré qu'ils avaient atteint leur objectif de temps de reprise et leur objectif de point de reprise. Ces deux objectifs, qui définissent respectivement le délai au bout duquel une entreprise fonctionne à nouveau et le volume de données qu'elle est préparée à perdre, constituent les mesures centrales qui définissent une continuité des opérations réussie, par conséquent, le nombre d'entreprises ne les atteignant pas doit être considéré comme inquiétant.

# 72 %

des participants n'évaluent pas les vulnérabilités de la chaîne d'approvisionnement



D'autres insuffisances potentielles sont mises au jour concernant la portée des programmes de continuité. Soixante cinq pour cent des entreprises admettent s'axer uniquement sur les applications stratégiques ; bien qu'elles soient effectivement les plus importantes, il existe un risque dans le fait de négliger d'autres composants moins évidents, mais tout aussi vitaux de l'écosystème de l'entreprise. Alors que 60 pour cent des entreprises indiquent qu'elles incluent des équipements non standard dans leur plan (si elles les considèrent comme stratégiques), seulement 28 pour cent des participants ont passé en revue les plans de résilience de leur principaux fournisseurs. Les entreprises sont de plus en plus dépendantes des réseaux complexes de produits et services issus de fournisseurs tiers et ne pas inclure la chaîne d'approvisionnement dans un plan de continuité équivaut à négliger une fonction ou un processus métier central(e).

L'un des participants au Business Continuity Index s'accorde à le souligner : « La résilience au niveau de la chaîne d'approvisionnement est un sujet brûlant actuellement. Dans le cadre de mon rôle consultatif en tant que responsable de la continuité des opérations pour le compte d'un client IBM important, j'ai trouvé que l'outil Business Continuity Index était vraiment utile pour évaluer la résilience d'un fournisseur de services informatiques majeur. Après avoir passé une heure avec eux pour répondre aux différentes questions, j'ai pu effectuer une évaluation indépendante des risques existants au niveau de notre chaîne d'approvisionnement. Nous avons ensuite pu nous accorder sur des actions d'atténuation qu'ils devaient prendre pour les réduire. »

*« La résilience au niveau de la chaîne d'approvisionnement est un sujet brûlant actuellement. Dans le cadre de mon rôle consultatif en tant que responsable de la continuité des opérations pour le compte d'un client IBM important, j'ai trouvé que l'outil Business Continuity Index était vraiment utile pour évaluer la résilience d'un fournisseur de services informatiques majeur. »*

– Tony Perry, consultant IBM

## Un conte de deux services

Il est clair que l'exécution sans heurt de stratégies de continuité est gênée par un manque d'intégration entre les services commercial et informatique, même entre différents services responsables de l'implémentation. Spécifiquement, 42 pour cent des personnes interrogées ont indiqué l'existence d'aucune interface directe entre les services commercial et informatique relativement à l'analyse d'impact métier. Et dans plus de 65 pour cent des entreprises, les unités commerciales ont peu voire pas d'implication dans les tests de continuité. Que dans de tels cas, la première implication d'un professionnel en matière de reprise après incident aie lieu lorsqu'un incident survient fait réfléchir.

*« Le Business Continuity Index a permis de révéler qu'en fait, la société ne disposait pas d'un plan de reprise après incident totalement intégré. »*

– Gary Juggins, consultant IBM

Cette disparité va au coeur du Business Continuity Index et constitue l'une des raisons fondamentales pour lesquelles IBM l'a développé : favoriser une plus grande compréhension de la continuité et promouvoir un dialogue plus informé dans l'entreprise. En effet, le Business Continuity Index fonctionne mieux quand des représentants de différents services complètent seuls le questionnaire. Ces différences révélées peuvent être plus éloquentes que les similarités.

Gary Juggins, l'un des consultants IBM qui a contribué au développement de l'index et qui l'utilise avec des clients, indique en l'espèce : « Avec ce client, les équipes de continuité des opérations et de gestion des data centres ont complété le Business Continuity Index. Les résultats ont montré un différentiel de 12 pour cent, l'équipe de continuité des opérations obtenant 78 (mature) et celle gérant les data centres obtenant 66 (capable). La plus grande différence fut établie au niveau des tests (avec un classement global de 19 et 13 sur 20, respectivement). Le Business Continuity Index a permis de révéler qu'en fait, la société ne disposait pas d'un plan de reprise après incident totalement intégré. »

## Des tests, encore des tests

Soixante huit pour cent des entreprises ont indiqué avoir au moins une stratégie de base incluant des tests annuels. Aussi encourageant que cela soit, les tests annuels doivent être considérés comme le strict minimum. Seulement 45 pour cent, par exemple, ont un plan de reprise après incident complet avec des activités de test documentées. Sans un tel plan, les entreprises peuvent tout à fait effectuer une reprise des systèmes métier clés, mais sont-elles sûres que ces systèmes sont accessibles, utilisables et assurent l'intégrité des données ?

Seulement 20 pour cent des personnes interrogées pour le Business Continuity Index indiquaient que leurs plans de tests avaient été évalués par un audit externe. Dans la plupart des secteurs, il ne s'agit pas d'une obligation légale, il n'est donc peut-être pas surprenant que peu d'entreprises n'effectuent leurs plans de tests au-delà de la diligence raisonnable interne. Mais les audits externes constituent peut-être le meilleur moyen de mettre à jour des points de faiblesse cruciaux et de ratifier l'exhaustivité des plans de tests. Dans le secteur des services financiers de plus en plus étroitement réglementés, l'audit externe de plans de test est bien plus courant.



n'ont pas de plan de reprise après incident complet avec des activités de test documentées

## Quatre facteurs de maturité

Qu'est-ce qui caractérise une entreprise mature en termes de continuité des opérations ? Quatre facteurs sont essentiels, chacun d'eux étant une caractéristique partagée par plus de 70 pour cent des entreprises matures.

Domaine	Caractéristiques	Conseils de solutionnement
Evaluer	<b>Pour 78 % des entreprises matures</b> , les rôles en matière de continuité des opérations, de reprise après incident et de gestion des risques sont définis et exécutés.	Les entreprises dont ces fonctions ne sont pas intégralement définies doivent envisager d'y procéder en tant que première étape visant à asseoir leur réputation comme marque innovante.
Gérer	<b>Pour 78 % des entreprises matures</b> , la stratégie de continuité des opérations et de reprise après incident est intégralement documentée, approuvée et révisée régulièrement.	La planification ne doit pas être considérée comme un exercice exceptionnel. Les entreprises et les menaces évoluent sans cesse, mais la gestion métier doit rester inchangée.
Planifier	<b>Pour 76 % des entreprises matures</b> , la stratégie inclut un lieu de travail alternatif intégralement testé et documenté pour les professionnels, notamment le déploiement de bureau, l'impression et le réacheminement des appels.	Ces entreprises sont préparées à faire face à des événements nécessitant un certain degré de relocalisation. Dans ces situations, il ne s'agit pas seulement de définir quelles données doivent être restaurées et à quelle vitesse, mais aussi depuis quel lieu et par quel biais les systèmes ayant fait l'objet de restauration seront accessibles.
Tester	<b>Pour 71 % des entreprises matures</b> , aucun inhibiteur n'empêche des tests réguliers des plans de continuité des opérations et de reprise après incident.	Les tests doivent s'appuyer sur une documentation complète et même éventuellement sur un audit externe (un pourcentage encourageant (59) d'entreprises matures font évaluer leurs plans par un audit externe).

Tableau 1 : Les quatre facteurs communs d'une entreprise mature

## Quatre signes d'exposition

A l'autre extrémité figurent quatre facteurs communs à la plupart des entreprises ayant été classées comme « exposées ».

Domaine	Caractéristiques	Conseils de solutionnement
Conception	<b>Pour plus de 90 % des entreprises exposées</b> , il n'existe aucune interface entre les fonctions de gestion du changement et de la continuité des opérations.	Les personnes responsables de la continuité des opérations (dans 62 % des entreprises exposées, une telle responsabilité n'est pas définie de façon adéquate) doivent pouvoir collaborer efficacement avec d'autres responsables clés pouvant contribuer au changement.
Tester	<b>Pour 86 % des entreprises exposées</b> , il n'existe pas de stratégie de tests qui identifie les principes de la reprise après incident et les types de tests à effectuer.	Les entreprises doivent faire de nombreux efforts pour s'assurer que leurs stratégies de tests sont adaptées à leurs objectifs. Incluent-elles des passages en revue des étapes grandeur nature, par exemple ? Différentes simulations de crises sont-elles effectuées ? Trop souvent, la réponse à ces questions est « non ».
Planifier	<b>86 % des entreprises exposées</b> ne savent pas si leurs dispositions concernant la reprise couvrent des équipements non standard mais stratégiques.	Ce niveau d'incertitude doit être une source d'inquiétude. Pas une seule entreprise de la catégorie exposée ne pouvait indiquer qu'elle pouvait effectuer des arrangements alternatifs si leur équipement non standard devenait inutilisable.
Evaluer	<b>86 % des entreprises exposées</b> n'ont pas de mécanisme de révision de leurs fonctionnalités de résilience métier.	Si les plans ne sont pas révisés régulièrement sous l'angle des nouvelles installations, des nouveaux processus, du nouveau personnel ou de nouvelles menaces potentielles, il est pratiquement certain qu'ils n'offrent pas le type de protection dont une entreprise a besoin.

Tableau 2 : Les quatre facteurs communs d'une entreprise exposée

## Une approche globale

Ces résultats initiaux issus du Business Continuity Index viennent renforcer la priorité accordée par IBM à l'importance de l'adoption d'une approche globale de la continuité des opérations et de la résilience, qui couvre toutes les couches d'une entreprise, pas seulement la technologie et les installations.

Il est également vital que les entreprises reconnaissent qu'une stratégie de continuité des opérations n'est pas un exercice exceptionnel. Un programme régulier de tests, d'analyse et de développement stratégique est vital si les entreprises souhaitent conserver leur capacité de réaction face à l'évolution mois après mois et année après année de la technologie, des activités, des chaînes d'approvisionnement et des menaces. Pour ce faire, elles doivent bien sûr disposer d'un outil indispensable pour effectuer le suivi de leur progression et apprendre de l'expérience de leurs pairs : l'outil Business Continuity Index.

<b>Evaluer</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse d'impact sur les opérations</li> <li>Analyse des risques</li> <li>Evaluation de la capacité de reprise</li> <li>Evaluation du programme de résilience</li> <li>Availability Assessment</li> </ul>
<b>Conception</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conception de la stratégie de résilience pour la disponibilité, la continuité et la reprise</li> <li>Conception d'architecture résiliente pour la disponibilité, la continuité et la reprise</li> <li>Conception de programme de résilience pour la gestion de la continuité des opérations et la gouvernance</li> </ul>
<b>Planifier</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Développement d'un plan de résilience pour la continuité des opérations, la reprise après incident, la gestion des crises et la disponibilité</li> <li>Conception de programme de résilience pour la gestion de la continuité des opérations et la gouvernance</li> <li>Développement de procédures techniques</li> </ul>
<b>Test</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Plans de résilience : Validation et tests de la gestion de crises, de la reprise et des plans de continuité</li> </ul>
<b>Gérer</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion de la disponibilité</li> <li>Resilience Program Management</li> <li>Ateliers personnalisés et séminaires de formation</li> </ul>

Tableau 3 : Support offert par l'outil Business Continuity Index au cours des cinq phases

## Comment IBM peut vous aider ?

IBM peut vous aider à mettre sur pied une étude de rentabilité robuste concernant le changement par le biais de notre CORE (Continuous Operations Risk Evaluation) Workshop. Le CORE Workshop associe l'outil Business Continuity Index et l'expérience d'IBM dans plus de 50 années passées à aider les clients à créer des programmes de continuité des opérations et de résilience robustes. Les consultants en résilience expérimentés d'IBM effectueront une analyse détaillée sur site de vos processus de continuité des opérations et de votre profil de risque pour mettre sur pied un plan d'action spécifique visant à améliorer la continuité et la résilience.

Les services de continuité des opérations et de résilience peuvent vous guider et vous soutenir dans les cinq phases du cycle de vie de la continuité des opérations et de la reprise après incident (voir le Tableau 3).

## Conclusion

L'outil Business Continuity Index permet aux entreprises de toutes tailles d'obtenir une vision claire de l'état de leurs stratégies de continuité des opérations et, ce qui est tout aussi important, de faire connaître la résilience et la reprise après incident à tous les niveaux de l'entreprise. Les entreprises en tireront des bénéfices à plus long terme en revenant vers l'outil Business Continuity Index année après année, pour se fixer des objectifs d'amélioration et trouver de nouveaux moyens d'affiner leurs stratégies.

## Commencez à renforcer la résilience de votre entreprise

Découvrez le classement de votre entreprise sur le site IBM Business Continuity Index. Entrez simplement l'une des adresses URL ci-dessous dans votre navigateur et cliquez sur le bouton « Begin » ou touchez-le.

Sur votre PC de bureau, utilisez l'adresse : [www.ibmbusinesscontinuityindex.com](http://www.ibmbusinesscontinuityindex.com)

Sur votre smartphone ou votre tablette, utilisez l'adresse : [www.ibmbusinesscontinuityindex.com/mobile](http://www.ibmbusinesscontinuityindex.com/mobile)





## Informations complémentaires

Pour en savoir plus sur la manière dont IBM peut aider votre entreprise à faire évoluer ses processus de continuité des opérations ou pour demander une réunion afin de discuter des résultats issus du Business Continuity Index, prenez contact avec votre interlocuteur IBM ou votre partenaire commercial IBM, ou bien consultez le site Internet suivant [ibm.com/fr/services](http://ibm.com/fr/services)

**Compagnie IBM France**  
17, Avenue de l'Europe  
92 275 Bois-Colombes Cedex

L'adresse de la page d'accueil IBM est :  
**ibm.com**

IBM, le logo IBM et [ibm.com](http://ibm.com) sont des marques d'International Business Machines Corp., déposées dans de nombreuses juridictions réparties dans le monde entier. Les autres noms de produit et de service peuvent être des marques d'IBM ou d'autres sociétés. La liste actualisée de toutes les marques d'IBM est disponible sur la page Web « Copyright and trademark information » à l'adresse suivante [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Le présent document contient des informations qui étaient en vigueur et valides à la date de la première publication, et qui peuvent être modifiées par IBM à tout moment. Toutes les offres ne sont pas disponibles dans tous les pays dans lesquels IBM est présent.

Les exemples cités concernant des clients ne sont présentés qu'à titre d'illustration. Les performances réelles peuvent varier en fonction des configurations et des conditions d'exploitation spécifiques. Il est de la responsabilité de l'utilisateur d'évaluer et de vérifier lui-même le fonctionnement de tout produit ou programme avec IBM. LES INFORMATIONS DE CE DOCUMENT SONT DISTRIBUÉES « TELLES QUELLES » SANS AUCUNE GARANTIE NI EXPLICITE NI IMPLICITE. IBM DÉCLINE NOTAMMENT TOUTE RESPONSABILITÉ RELATIVE À CES INFORMATIONS EN CAS DE CONTREFAÇON AINSI QU'EN CAS DE DÉFAUT D'APTITUDE À L'EXÉCUTION D'UN TRAVAIL DONNÉ. Les produits IBM sont garantis conformément aux dispositions des contrats.

© Copyright IBM Corporation 2012



Veuillez recycler