



Facteurs critiques de succès
d'un plan de continuité des opérations /
reprise après sinistre
dans le monde de l'après 11 septembre :
une approche multi-méthodes

Michael Barbara, MSc.A., CBCP
Le 31 janvier 2007

ORDRE DU JOUR

- Introduction
- Analyse bibliographique
- Méthodologie et résultats
 - Entrevues
 - Sondages et SPSS
- Discussion et conclusion
- Limites
- Conséquences
- Recherche future





INTRODUCTION

- Conséquences de la prolifération des TI : demande accrue et questions de sécurité concernant les données et les gens depuis le 11 septembre.
 - Panne d'électricité d'août 2003, ouragans Katrina, Rita et Wilma...
 - Problèmes informatiques : virus, vers, hameçonnage, DoS...
- Plan de continuité des opérations et reprise après sinistre
 - Techniques d'atténuation éprouvées et efficaces des risques en matière de sécurité.
 - Les entreprises se doivent d'être proactives et renseignées et les techniques doivent être appropriées, éprouvées et exhaustives.

INTRODUCTION

- Objectif double :
 - Apporter une contribution au milieu académique et professionnel en définissant plusieurs FCS (facteurs critiques de succès) non cités dans la recherche précédente.
 - Étudier si l'ordre d'importance des FCS pour la mise en place d'un programme de CdO/RAS (continuité des opérations/reprise après sinistre) a changé par rapport à la recherche antérieure, particulièrement compte tenu des événements du 11 septembre 2001.



ANALYSE BIBLIOGRAPHIQUE

Rappel historique

Années	Caractéristiques
<i>1960</i>	<ul style="list-style-type: none">• Approche : « technologie » – protection des données au moyen d'un plan de RAS réactif.
<i>1980</i>	<ul style="list-style-type: none">• Approche : « vérification » - gestion de crise dictée principalement par les TI.
<i>1990</i>	<ul style="list-style-type: none">• Approche « valeur » - approche proactive, complète et holistique.

Événements	Caractéristiques
<i>L'an 2000</i>	<ul style="list-style-type: none">• Répercussions imminentes si les organisations n'étaient pas prêtes à temps.• Élaboration par les entreprises de techniques d'analyse des risques de base.
<i>Le 11 septembre</i>	<ul style="list-style-type: none">• Catastrophe sans précédent ayant suscité une prise de conscience et fait ressortir le besoin de sensibiliser les gens à l'importance d'un plan de continuité des opérations et de reprise après sinistre.
<i>Nouvelle réglementation</i>	<ul style="list-style-type: none">• Exigences imposées aux entreprises de mettre en œuvre des contrôles internes efficaces et des procédures et politiques écrites bien établies.• les plus importantes : SOX, HIPAA, GLB.



ANALYSE BIBLIOGRAPHIQUE

Premièrement...

- Nous sommes tous touchés par les interruptions...
 - Personne n'est épargné dans la chaîne d'approvisionnement.
 - Les statistiques sont alarmantes :
 - 93 % des entreprises sans plan de continuité des opérations font faillite dans les 5 ans suivant le sinistre.
 - Être bien préparé permet de réduire les effets négatifs à long terme du sinistre.
- Dépendance accrue envers les TI : la nouvelle réalité.
 - Les entreprises reconnaissent le besoin d'être à la fine pointe du marché.
 - Elles comptent sur les technologies et services informatiques (méthodologies, formes de référence, outils, solutions et services informatiques).
 - Conséquence : besoin de mesures de prévention et d'atténuation des sinistres plus efficaces.

ANALYSE BIBLIOGRAPHIQUE

Qu'est-ce qu'un sinistre?

- *Toute interruption des opérations générales d'une entreprise touchant de façon significative les employés ou les clients.*
 - *Carlson & Parker, 1998*
- L'entreprise définit ce qui constitue pour elle un sinistre.
- Types de sinistres :
 - Naturel;
 - Causé par l'homme;
 - Intentionnel / involontaire
 - Technologique;
 - Intentionnel / involontaire



ANALYSE BIBLIOGRAPHIQUE

Comparaison entre RAS et CdO

Caractéristiques	RAS	CdO
<i>PRATIQUE</i>	Standard	Meilleure
<i>VISION</i>	Ancienne	Nouvelle
<i>ACCENT</i>	TI	Affaires
<i>PERSONNEL</i>	TI	Multi-disciplinaire
<i>STRUCTURE</i>	Existante	Nouvelle
<i>BUT</i>	Protéger les opérations essentielles	Protéger l'entreprise
<i>EMPHASE</i>	Reprise	Prévention
<i>APPROCHE</i>	Axée sur la reprise uniquement	Holistique
<i>INTERVENTION</i>	Réactive	Proactive

ANALYSE BIBLIOGRAPHIQUE

Avantages et inconvénients de la CdO/RAS

Avantages	Inconvénients
Élimination de la confusion et des erreurs.	Coût et rendement du capital investi.
Réduction des interruptions des opérations générales.	Manque de soutien de la direction.
Procédures de rechange écrites en cas de catastrophe.	Faible priorité.
Réduction de la dépendance envers les personnes clés.	Manque de terminologie commune.
Protection adéquate des données.	Insuffisance de la recherche
Sécurité du personnel	Augmentation de la réglementation
Reprise ordonnée.	Manque de ressources
Crédibilité accrue et valeur ajoutée pour l'entreprise.	

ANALYSE BIBLIOGRAPHIQUE

Facteurs critiques de succès (FCS)

- Définition
 - *Indicateurs de mesure dont les résultats, lorsqu'ils sont satisfaisants, garantissent la performance concurrentielle de l'organisation. Ils représentent les éléments qui doivent aller bien et auxquels une attention particulière doit être portée.*
- Rockart, 1979
- Suivre l'approche « SMART » (stratégique, mesurable, atteignable, réaliste, limité dans le temps).
- Plus que des indicateurs de mesure de projet traditionnels (à temps, conforme au budget et aux spécifications) puisque les FCS sont des indicateurs de performance et non de gestion de projet.

ANALYSE BIBLIOGRAPHIQUE

Facteurs critiques de succès (FCS) (suite)

Liste des FCS – Recherche antérieure Étude de *Chow* (2000)

- FCS1 ENGAGEMENT DE LA HAUTE DIRECTION
- FCS2 SOUTIEN FINANCIER ADÉQUAT
- FCS3 CORRÉLATION ENTRE LES OBJECTIFS DU PRAS ET CEUX DE L'ENTREPRISE
- FCS4 ADOPTION DE TECHNIQUE DE GESTION DE PROJETS
- FCS5 EXISTENCE D'UN COMITÉ OFFICIEL DE PLANIFICATION DE LA REPRISE DES OPÉRATIONS
- FCS6 PARTICIPATION DE REPRÉSENTANTS DE CHAQUE SERVICE
- FCS7 RECOURS AUX SERVICES DE CONSULTANTS EXTERNES
- FCS8 ÉVALUATION DES RISQUES ET ANALYSE DES RÉPERCUSSIONS
- FCS9 ANALYSE DES OPÉRATIONS
- FCS10 DÉTERMINATION DU TEMPS D'ARRÊT MAXIMUM POSSIBLE DES SYSTÈMES INFORMATIQUES
- FCS11 PRIORISATION DES APPLICATIONS INFORMATIQUES
- FCS12 STOCKAGE EXTERNE DES DONNÉES DE SECOURS
- FCS13 EXISTENCE DE PROCÉDURES EN CAS D'URGENCE
- FCS14 FORMATION DU PERSONNEL CHARGÉ DE LA REPRISE DES OPÉRATIONS
- FCS15 SITE DE SECOURS APPROPRIÉ
- FCS16 MISE À L'ESSAI PÉRIODIQUE DU PRAS
- FCS17 MISE À JOUR DU PRAS
- FCS18 ASSURANCE CONTRE LES PERTES INFORMATIQUES

ANALYSE BIBLIOGRAPHIQUE

Facteurs critiques de succès (FCS) (suite)

- 5 premiers FCS – Étude de *Chow* (2000)

RANG	FCS
1	Engagement de la haute direction (FCS1)
2	Soutien financier adéquat (FCS2)
3	Site de secours approprié (FCS15)
4	Stockage externe de données de secours (FCS12)
5	Formation du personnel chargé de la reprise des opérations (FCS14)

- Nouveaux FCS – étude *actuelle*

N° du FCS	Nom du FCS
19	Communication efficace
20	Accords sur les niveaux de service (<i>Service Level Agreements</i>)
21	Outils et formes de référence de CdO/RAS

MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS

Principaux postulats

■ 3 postulats

Premier postulat Nous posons la proposition suivante :

Que le pays, le rôle des spécialistes et le secteur influenceront dans une certaine mesure l'ordre d'importance des FCS.

Deuxième postulat Nous posons la proposition suivante :

Que les 18 FCS identifiés par Chow en 2000 ont changé dans la foulée du 11 septembre et que, mis à part l'engagement de la haute direction, les premiers facteurs en importance ne seront plus les mêmes.

Troisième postulat Nous posons la proposition suivante :

Qu'une analyse exploratoire permettra de définir un ensemble réduit de facteurs critiques de succès, ce qui fera apparaître de nouveaux FCS parmi les 5 premiers par rapport à l'étude précédente de *Chow* menée en 2000.

MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS

Entrevue

- Semi-structurée.
- 6 questions **sans** lien avec l'étude de *Chow* (2000).
- Échelonnée sur 15 semaines.
- Échantillon de commodité (*Convenience Sample*) de 11 personnes provenant de quatre secteurs d'opérations.
 - services juridiques, industries manufacturières, banques et distribution.
- Les personnes interrogées avaient toutes des connaissances approfondies et une expérience pratique de la CdO/RAS.
 - Leurs fonctions allaient de spécialistes en RAS à directeurs des TI.

MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS

Entrevue (suite)

<u>Profil des entreprises</u>				
Entreprise Caract.	Secteur	Taille	Type d'organisation	Niveau de maturité CdO/RAS
A	Métaux, mines et minéraux	70 000 empl. 55 pays Rev. >25 G\$	Internationale	Élevé
B	Services juridiques	1 300 empl. 1 pays Rev. Confidentiels	Nationale	Moyen
C	Distribution	1 200 empl. 1 pays Rev. 600 M\$	Nationale	Faible
D	Bancaire	17 000 empl. 1 pays Rev. 110 G\$	Nationale	Très élevé

MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS

Résultats qualitatifs

- **Dans l'ensemble** : 6 questions posées...
 - Toutes les personnes interrogées ont reconnu l'importance d'avoir un programme de CdO/RAS.
 - Les programmes de CdO/RAS au sein des entreprises ont gagné en importance depuis le 11 septembre.
 - 9 des 11 personnes interrogées ont indiqué que la CdO et la RAS se situaient au moins à « 4 » sur une échelle de 1 à 7 de Likert.
 - Différents facteurs externes (comme le 11 septembre, l'an 2000, la nouvelle réglementation) ont eu des répercussions sur les programmes de CdO/RAS au même titre que des facteurs internes (comme les politiques, procédures).
 - La fréquence de la mise à jour du programme et la répartition des ressources varient grandement selon l'entreprise.

MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS

Résultats qualitatifs (suite)

- Analyse quantitative des entrevues

FCS	Nombre
Mise à l'essai périodique du plan de CA/RS (FCS 16) (<i>Testing</i>)	39
Mise à jour du plan de CA/RS (FCS 17) (<i>Maintenance</i>)	15
Formation du personnel chargé de la reprise des opérations (FCS 14)	11
Recours aux services de consultants en reprise des opérations (FCS 7)	10
Analyse des répercussions sur les opérations (FCS 9) (<i>BIA</i>)	9

CONCLUSION : L'ordre des FCS et le nombre de fois où ils ont été mentionnés diffèrent considérablement par rapport à l'étude de *Chow* (2000).

MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS

Sondage

- Questionnaire structuré.
 - en ligne, pièce jointe à un courriel ou copie papier.
- 24 questions basées sur l'étude de *Chow* (2000).
- Échelonné sur 8 semaines.
- Échantillonnage : membres actifs de DRIE
- Transmis à 793 membres inscrits auprès de 7 sections régionales de DRIE.
 - Taux de réponse = 7 % (52 répondants)
- Comme les participants étaient des membres actifs de DRIE, ils avaient tous un certain degré de connaissance et une expérience pratique de la CdO/RAS.

MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS

Sondage (suite)

Section régionale de DRIE	Nombre de participants sondés	Nombre de participants ayant répondu	Sondages utilisables	Taux de réponse global	Taux de réponse utilisable
Atlantique	37	5	3	14 %	8 %
Montréal	142	13	9	9 %	6 %
Toronto	250 *	32	22	13 %	9 %
SO Ontario	83	5	2	6 %	2 %
Ottawa	169	20	5	12 %	3 %
Centre	47	8	5	17 %	11 %
Ouest	65	7	6	11 %	9 %
TOTAL	793	90	52	11 %	7%

* = Données approximatives

MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS

Résultats quantitatifs

- Structure du questionnaire
 - PARTIE 1 : DESCRIPTIF (générale)
 - Questions 1 à 9
 - Renseignements généraux comme section régionale de DRIE d'appartenance, poste occupé, etc. et détails sur l'organisation comme secteur d'activité, nombre d'employés, etc.
 - PARTIE 2 : PROPRE À LA CdO/RAS (spécifique)
 - Questions 10 à 27
 - Renseignements comme éléments déclencheurs du programme, types et aspects spécifiques du programme de base, formation, mise à l'essai et mise à jour, etc.
 - Questions 28 à 30
 - Questions comparatives par rapport à l'étude de Chow (2000) comme ordre des FCS, nouveaux FCS, etc.

MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS

Résultats quantitatifs (suite)

- Résultats du sondage – 5 premiers FCS
 - Suivant même méthodologie de classement que celle définie par *Chow* (2000)

5 premiers FCS révélés par le <u>sondage actuel</u>
Appui de la haute direction
Analyse des répercussions sur les opérations (<i>BIA</i>)
Corrélation entre les objectifs du plan de CdO/RAS et ceux de l'entreprise
Mise à jour du plan de CdO/RAS (<i>Maintenance</i>)
Mise à l'essai périodique du plan de CA/RS (<i>Testing</i>)

MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS

Analyse exploratoire (SPSS)

- But de l'analyse des facteurs : découvrir de nouveaux modèles à partir des données recueillies.
 - Analyse de tableaux (*Matrix Analysis*) des 18 FCS (génération de matrices d'éléments par diverses itérations).
 - Chaque itération avait pour but d'obtenir un coefficient alpha de *Cronbach* (α) le plus élevé quant à un ensemble donné d'éléments.
 - Les éléments (dans notre cas, les FCS) étaient éliminés si le coefficient (α) indiqué était négatif ou si son exclusion rehaussait le coefficient d'autres éléments à l'intérieur de cet ensemble réduit de facteurs.
 - RÉSULTATS : ***4 ensembles de facteurs de base*** ont été retenus (après 5 itérations).

MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS

Résultats SPSS

- Sous-ensemble de facteurs n° 1 : Facteurs
« **intrinsèques** »
 - Coefficient alpha de *Cronbach* de l'ensemble = 0,8031
 - Composé de
 - Mise à l'essai périodique du plan de CdO/RAS ($\alpha = 0,772$),
 - Formation du personnel chargé de la reprise des opérations ($\alpha = 0,752$),
 - Mise à jour du plan de CdO/RAS ($\alpha = 0,725$) et
 - Existence de procédures en cas d'urgence ($\alpha = 0,626$)
- Sous-ensemble de facteurs n° 2 : Exigences relatifs au personnel
 - Coefficient alpha de *Cronbach* de l'ensemble = 1,0000
 - Composé de
 - Participation de représentants de chaque service ($\alpha = 0,877$) et
 - Existence d'un comité officiel de planification de la reprise des opérations ($\alpha = 0,877$).

MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS

Résultats SPSS (suite)

- Sous-ensemble de facteurs n° 3 : **Processus d'analyse**
 - Coefficient alpha de *Cronbach* de l'ensemble = 0,7610
 - Composé de
 - Détermination du temps d'arrêt maximal possible des services informatiques (*Maximum Allowable Downtime*) ($\alpha = 0,813$),
 - Priorisation des applications informatiques ($\alpha = 0,779$) et
 - Analyse des répercussions sur les opérations ($\alpha = 0,713$).
- Sous-ensemble de facteurs n° 4 : **Questions reliées à la direction**
 - Coefficient alpha de *Cronbach* de l'ensemble = 0,6936
 - Composé de
 - Soutien financier adéquat ($\alpha = 0,836$),
 - Corrélation entre les objectifs du plan de CdO/RAS et ceux de l'entreprise ($\alpha = 0,659$)
 - Appui de la haute direction ($\alpha = 0,627$).

MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS

Résultats SPSS (suite)

- Sous-ensemble de facteurs n° 5 : Facteurs
« **extrinsèques** » - *le sous-ensemble manquant*
 - Devrait être composé de deux facteurs fréquemment liés :
 - Stockage externe des données de secours (FCS 12) et
 - Choix d'un emplacement de secours (*Offsite*) (FCS 15).
 - Malgré cette association, l'absence de ces facteurs peut s'expliquer par le fait qu'ils ne sont pas aussi importants que l'avait indiqué l'étude de *Chow* (2000).
 - L'importance de ces facteurs peut s'être atténuée par rapport à l'époque où le stockage, les applications et les données l'emportaient sur les gens et les méthodes.
 - On pourrait présumer que les participants considèrent ces facteurs comme inhérents.

MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS

Conclusion pouvant être tirées des résultats

- Un nouvel ensemble de facteurs est ressorti, classé sous les titres de facteurs intrinsèques, exigences liées au personnel, processus d'analyse et questions reliées à la direction.
 - ce qui appuie notre 3^e postulat.
- Attribuable aux événements du 11 septembre.
 - ce qui appuie notre 2^e postulat.
- L'accent mis auparavant sur les applications, le stockage de données et autres facteurs reliés aux données s'est déplacé sur des aspects axés sur les ressources comme le personnel et les priorités de l'organisation.
 - ce qui appuie partiellement notre 2^e postulat.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Sommaire des résultats

RANG DES FCS	5 premiers FCS de l'étude de <u>Chow's</u>	5 premiers FCS de l'étude actuelle–entrevue	5 premiers FCS de l'étude actuelle–sondage	
1	Appui de la haute direction	Mise à l'essai périodique du plan de CdO/RAS	Appui de la haute direction	CORPORATIFS OPÉRATIONNELS
2	Soutien financier adéquat	Mise à jour du plan de CdO/RAS	Analyse des répercussions sur les opérations	
3	Emplacement de secours approprié	Formation du personnel chargé de la reprise des opérations	Corrélation entre les objectifs du plan de CA/RS et ceux de l'entreprise	
4	Stockage externe des données de secours	Recours aux services de consultants externes	Mise à jour du plan de CdO/RAS	
5	Formation du personnel chargé de la reprise des opérations	Analyse des répercussions sur les opérations	Mise à l'essai périodique du plan de CdO/RAS	

DISCUSSION ET CONCLUSION

Points appuyant nos propositions

Postulat analysé	Analyse qualitative		Analyse quantitative	
	<i>Analyse des entrevues</i>	<i>Analyse quantitative des résultats d'entrevue</i>	<i>Statistiques descriptives</i>	<i>Analyse exploratoire (SPSS)</i>
Postulat n° 1 (incidence pays/rôle)	<i>S.O.</i>	<i>S.O.</i>	AT	<i>S.O.</i>
Postulat n° 2 (11 sept. et changement des 5 premiers FCS)	AP (répercussions du 11 sept.)	AT (répercussions du 11 sept.)	NA (répercussions du 11 sept.)	<i>S.O.</i> (répercussions du 11 sept.)
	<i>S.O.</i> (5 premiers FCS)	AP (5 premiers FCS)	AT (5 premiers FCS)	AP (5 premiers FCS)
Postulat n° 3 (émergence d'un nouvel ensemble restreint de facteurs)	<i>S.O.</i> (nouveaux FCS – 5 premiers)	AT (nouveaux FCS – 5 premiers)	AT (nouveaux FCS – 5 premiers)	<i>S.O.</i> (nouveaux FCS – 5 premiers)
	AP (FCS moins nombreux)	<i>S.O.</i> (FCS moins nombreux)	AP (FCS moins nombreux)	AT (FCS moins nombreux)

LÉGENDE : AT = appuie totalement; AP = appuie partiellement; NA = non appuyée; *S.O.* = sans objet

DISCUSSION ET CONCLUSION

Leçons apprises

- Les facteurs « intrinsèques » comme la formation, la mise à l'essai et la mise à jour d'un programme de CdO/RAS surpassent de loin les anciens facteurs « extrinsèques » comme le stockage à l'extérieur et les emplacements de secours.
 - **L'importance** auparavant sur les données et applications s'est portée sur les gens et les méthodes.
- Les personnes interrogées sont davantage des spécialistes ayant une expérience pratique et placent les FCS reliés aux opérations plus haut que les participants au sondage qui accordent plus d'importance aux FCS stratégiques.
- L'appui de la haute direction demeure en tête de liste des FCS.
- L'approche multi-méthodes peut être utilisée pour réaliser une recherche efficace et fiable :
 - Prouve la fiabilité et validité des résultats.
 - Confirme la majorité de nos postulats.
 - Permet la généralisabilité des résultats.



LIMITES



■ Portée géographique

- Entrevues : échantillonnage de commodité : entreprises québécoises exposées à la CdO/RAS.
- Sondages : spécialistes canadiens œuvrant dans le domaine de la CdO/RAS.
- Les résultats peuvent quand même être faussés et non représentatifs puisque la portée géographique n'a pas été la même selon les modes utilisés pour recueillir les données.

■ Échantillonnage restreint

- 11 personnes interrogées et 52 réponses utilisables.
 - Possibilité de prétendre que la taille de l'échantillonnage dans les deux cas n'est pas représentative du contexte canadien, limitant la possibilité de généraliser les conclusions avancées.
- Par contre, puisqu'il s'agit d'une approche multi-méthodes, les deux analyses sont complémentaires, réduisant ainsi la variabilité et la discordance des résultats.

CONSÉQUENCES

■ Théoriques

- L'approche multi-méthodes est une approche valide pour la réalisation d'une recherche.
- Comme les personnes interrogées ont clairement indiqué que les événements du 11 septembre avait eu des répercussions sur la mise en œuvre de la CdO/RAS de leur entreprise, l'analyse doit être adaptée afin d'inclure ces répercussions.
- Notre analyse statistique ayant fait ressortir un nombre réduit de facteurs, les répercussions sur le plan théorique sont sans conteste.

■ Pratiques

- Les spécialistes de la CdO/RAS seront portés à revoir leurs plans de CdO/RAS compte tenu des résultats de notre recherche.
- En raison du manque de formation du personnel et des résultats de notre recherche, l'accent sera dorénavant mis sur les gens et non les données ou les applications.
- Une bonne communication devient la clé d'un programme de CdO/RAS.

QUESTIONS SUPPLÉMENTAIRES À SE POSER

- Analyse plus approfondie des nouveaux FCS mis en lumière par cette recherche par rapport à l'étude de *Chow* (2000).
- Compréhension des différences entre certains résultats des entrevues et des sondages.
- Raisons expliquant le faible degré de formation du personnel.
- Demander plus de données démographiques relatives aux spécialistes de la CdO/RAS dans les études futures (p. ex. : études, expérience, niveau d'expertise, durée des fonctions, accréditation...).
- Est-ce que les résultats seraient semblables ailleurs dans le monde, particulièrement aux États-Unis?



MERCI

DIAPPOSITIVES ADDITIONNELLES

MÉTHODOLOGIE

Approche multi-méthodes : entrevue

- Étapes suivies
 1. Essai préalable auprès de deux spécialistes de la CdO/RAS.
 2. Transmission de formulaires de consentement et de protocole aux participants avant l'entrevue afin d'obtenir leur consentement et leur signature.
 3. Description du déroulement de l'entrevue par courriel.
 4. Fixation du moment de l'entrevue (30 minutes).
 5. Réalisation des entrevues.
 6. Transcription des entrevues.
 - Transcription envoyée aux personnes interrogées pour commentaire et approbation
 7. Analyse des entrevues.

Maintien de la procédure, de la validité, de l'anonymat et de la confidentialité et réduction du gauchissement des réponses.

MÉTHODOLOGIE

Approche multi-méthodes : Sondage

- Étapes suivies
 1. Essai préalable auprès de deux spécialistes de la CdO/RAS et post-test auprès de trois spécialistes.
 2. Lettre d'accompagnement expliquant l'objet de la recherche, le caractère confidentiel et l'anonymat des réponses.
 3. Le sondage a été rempli d'une des trois façons suivantes :
 - En ligne,
 - Pièce jointe à un courriel
 - Copie papier
 4. Sur confirmation téléphonique de la participation, la documentation accompagnée des instructions était envoyée par courriel à chaque président de section régionale de DRIE.

MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS

Résultats qualitatifs

■ Analyse de l'entrevue

Q n°	Question	Résultats
1	<p>Comment décririez-vous l'importance de la CA/RS dans votre organisation?</p> <p><i>Sur une échelle de 1 à 7, quelle importance est accordée à CdO/RAS?</i></p>	<ul style="list-style-type: none">■ Les personnes interrogées ont bien distingué les deux notions (CdO et RAS)<ul style="list-style-type: none">■ CdO = plus axée sur le côté « affaires »■ RAS = plus axée sur le côté « technique »■ 9 des 11 personnes interrogées ont placé la CdO et la RAS au moins à 4 sur une échelle de Likert de 1 à 7.<ul style="list-style-type: none">■ 3 ont affirmé qu'elles étaient extrêmement importantes et leur ont accordé un 7
2	<p>Qu'est-ce qui a amené votre organisation à se doter d'un programme de CdO/RAS?</p> <p><i>Y a-t-il eu un facteur prédominant?</i></p>	<ul style="list-style-type: none">■ Des événements comme le 11 septembre, le passage à l'an 2000 et la nouvelle réglementation américaine (p.ex. la SOX, la HIPAA) ont été évoqués par les représentants des entreprises A, B et D.■ Les entreprises B et D ont indiqué que des facteurs et politiques internes étaient à la base des règles et règlements qui devaient être suivis en matière de CdO/RAS

MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS

Résultats qualitatifs (suite)

■ Analyse de l'entrevue (suite)

Q n°	Question	Résultats
3	<p>Quelles sont les procédures et politiques qui ont été mises en place depuis la mise en œuvre initiale du programme de CdO/RAS?</p> <p><i>De quelle façon les événements du 11 septembre ont-ils touchés ces procédures et politiques de votre programme de CdO/RAS?</i></p>	<ul style="list-style-type: none">■ Les entreprises dotées de plans bien conçus, mis à l'essai et tenus à jour (B et D) ont été mieux en mesure de donner des détails sur ces politiques et procédures que les entreprises ayant des programmes d'urgence depuis moins longtemps.■ Les événements du 11 septembre ont certainement influé dans une certaine mesure sur les politiques et procédures identifiées dans chaque entreprise interrogée.
4	<p>À quelle fréquence est-il question du programme de CdO/RAS sur le plan stratégique au niveau de la direction?</p> <p><i>Combien de personnes de l'organisation sont directement concernées par le programme de CdO/RAS?</i></p>	<ul style="list-style-type: none">■ Réponses très différentes selon les entreprises.<ul style="list-style-type: none">■ Ex : Entreprise A<ul style="list-style-type: none">■ CdO/RAS à l'ordre du jour 2 fois par année■ 1 personne se consacre entièrement au programme de CdO/RAS■ 20 personnes s'y consacrent à temps partiel■ Entreprise B<ul style="list-style-type: none">■ CdO/RAS à l'ordre du jour 4 fois par année■ 5 personnes se consacrent entièrement au programme de CdO/RAS■ 100 personnes s'y consacrent à temps partiel

MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS

Résultats qualitatifs (suite)

■ Analyse de l'entrevue (suite)

Q n°	Question	Résultats
5	Quels sont les principaux avantages que votre entreprise retire de la CdO/RAS? Nommez quelques-uns des désavantages?	<ul style="list-style-type: none">■ « être organisée », « en contrôle », « temps de réponse plus rapide », « rigueur », « crédibilité » et « tranquillité d'esprit »■ « coût financier » et « effort humain »<ul style="list-style-type: none">■ « <i>la plus grande difficulté est de garder le plan de CA/RS à jour.</i> »
6	Quels sont les principaux facteurs de réussite d'une stratégie de reprise des opérations?	<ul style="list-style-type: none">■ Certains facteurs communs avec l'étude de Chow (2000) comme la priorité accordée aux applications informatiques (FCS 11), le soutien de la haute direction (FCS 1) et l'analyse des répercussions sur les opérations (FCS 9)■ Découverte de nouveaux facteurs comme « engagement », « demeurer calmes », « bien connaître son rôle et ses responsabilités », « réaction du client », « sécurité des membres », « communication »