

# Quelques réflexions sur les bonnes pratiques en continuité des opérations

**Difficulté à appliquer les bonnes pratiques**

Luc Quenneville, président RECO-Québec

Présentation RECO-Québec

Jeudi 29 octobre 2015

# Ordre du jour

- **Ce qu'est la continuité / ce qu'elle n'est pas**
- **Vocabulaire**
- **Questions de maturité**
- **Convaincre du besoin de continuité**

Ce qu'est la continuité  
et  
ce qu'elle n'est pas

...

**Question de se comprendre**

**Question d'être compris**

# Portée de la continuité

- **Définition (ISO 22300)**
  - **Capacité** de l'**organisation** à **poursuivre** la livraison de **produits** ou la fourniture de **services** à des niveaux prédéfinis acceptables après un incident perturbateur

# Portée de la continuité (suite)

- **Organisation?**

- ➔ Tout groupement de personnes structuré au sein d'une entité repérable qui s'unissent, coordonnent leurs actions et mettent en œuvre des moyens afin d'atteindre des objectifs et de répondre à des besoins ( <http://www.oqlf.gouv.qc.ca/> )
- Micro / petite / moyenne / grande
- Publique / privée
- ...

# Portée de la continuité (suite)

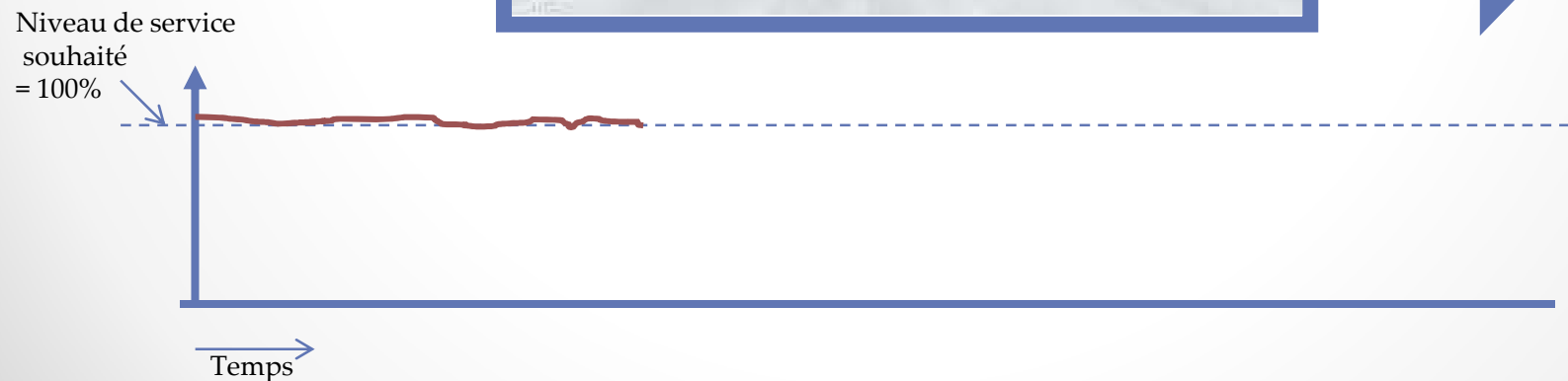
- **Exemples « d'incidents perturbateurs »**

- Situations certaines / versus incertaines
  - **Explosion / alerte à la bombe**
- Sinistres prévus / versus imprévus
  - **Ouragan / séisme**
- Déroulements rapides / versus lents
  - **Incendie / pandémie d'influenza**
- Portée locale / versus régionale
  - **Prise d'otage / évacuation d'une ville**
- Causes internes / versus externes
  - **Grève / déni de service d'un fournisseur**

**Interruption  
des opérations**

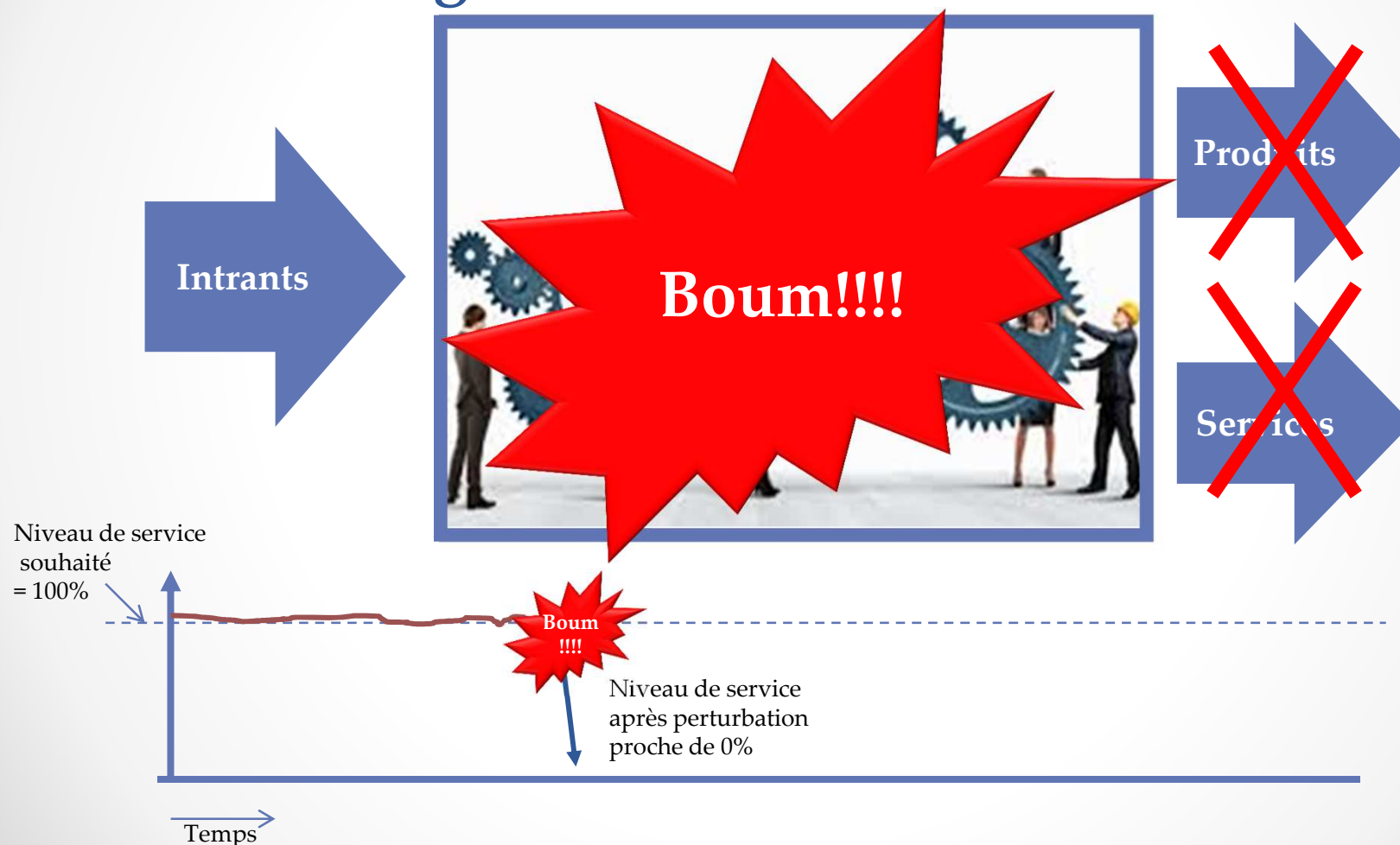
Activité → Produits / services

## Organisation et ses activités



Activité → Produits / services...  
perturbation

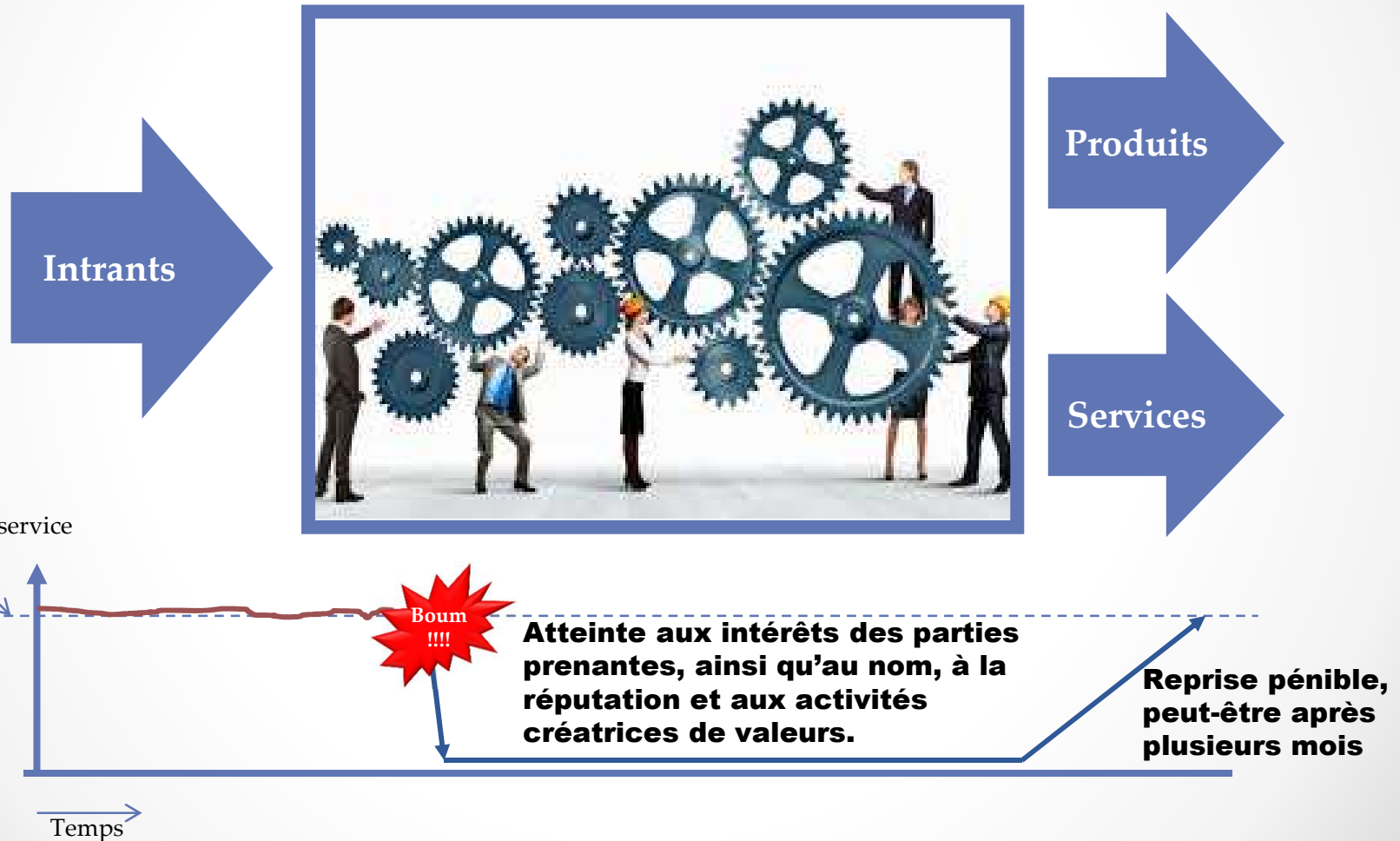
## Organisation et ses activités





# Reprise sans préparation

## Organisation et ses activités

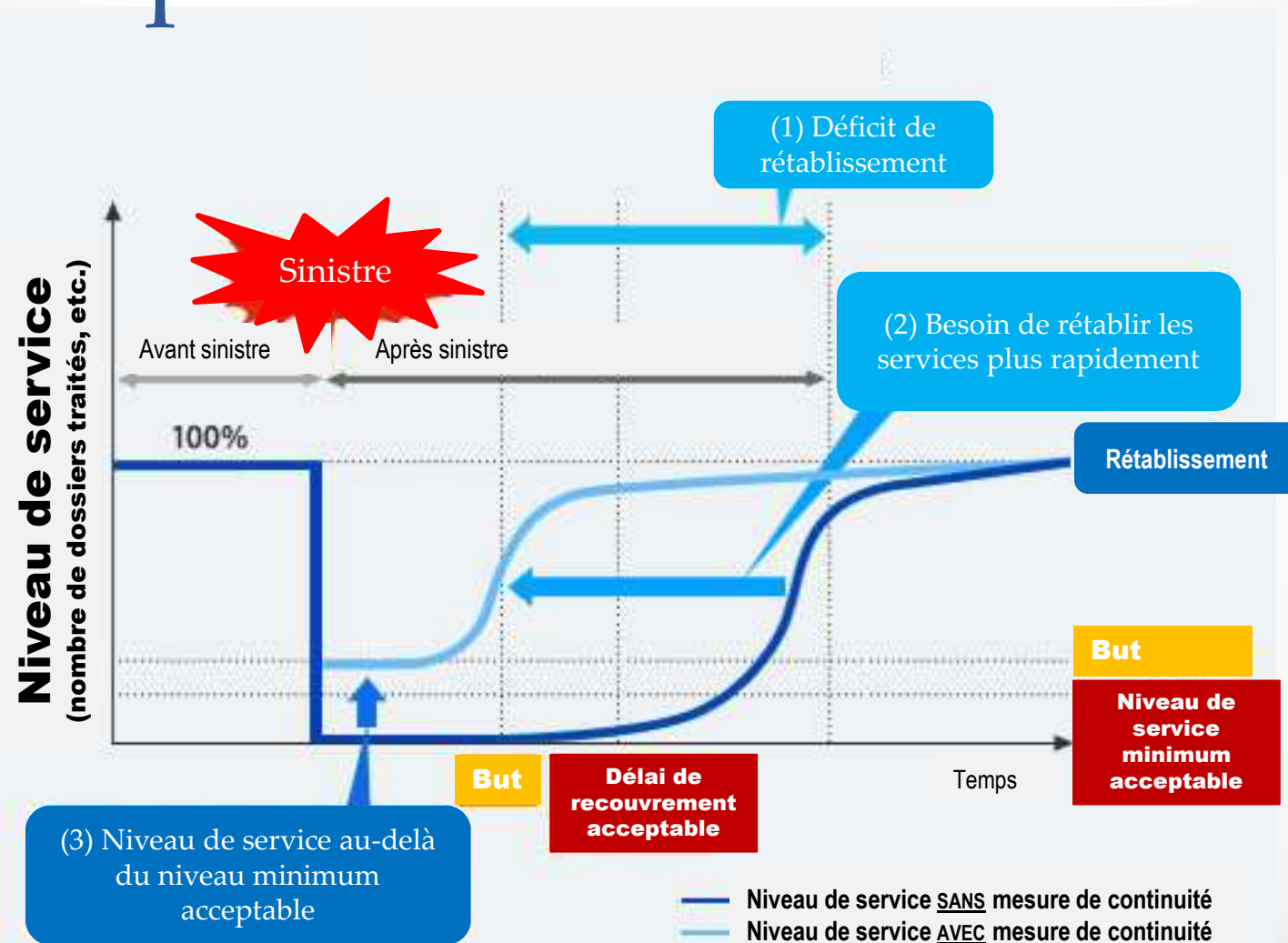


# Reprise avec préparation

## Organisation et ses activités



# À quoi sert la continuité?



# Question de vocabulaire

## **« Plusieurs appellations : une même finalité »**

*Selon les milieux et les contextes, plusieurs expressions sont utilisées pour décrire la continuité des activités. Il est souvent question de continuité des opérations, de continuité des affaires, de continuité des services ou encore de maintien des services. L'appellation des plans regroupant les mesures en place à cette fin est également variée : plans de continuité des activités, de continuité des opérations, de continuité des affaires, de continuité des services, de maintien des services essentiels, de contingence, etc. »*

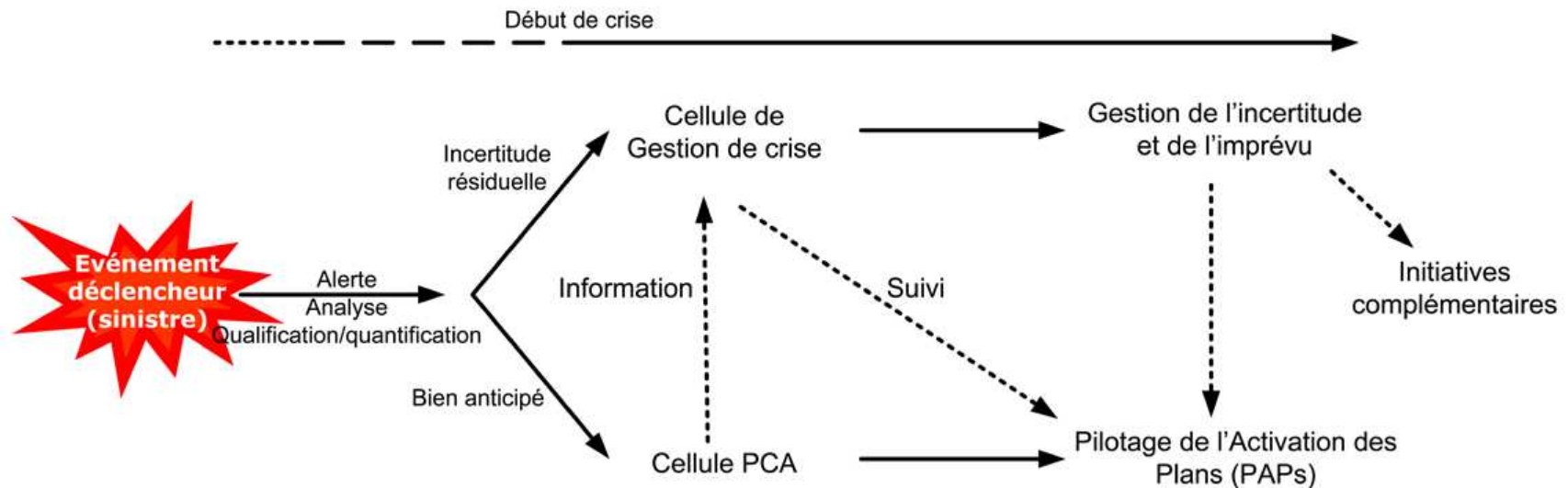
*Politique québécoise de sécurité civile 2014-2024, section 5.2, page 72*

# Vocabulaire?

- Continuité, reprise, contingence, rétablissement, résilience
- Affaires, activités, opérations, exploitation, services, métiers, mission
- Incident, sinistre, catastrophe, désastre, urgence, crise, cas de force majeure
- Plan, programme, solution, système de management (SMCA)

# Crise?

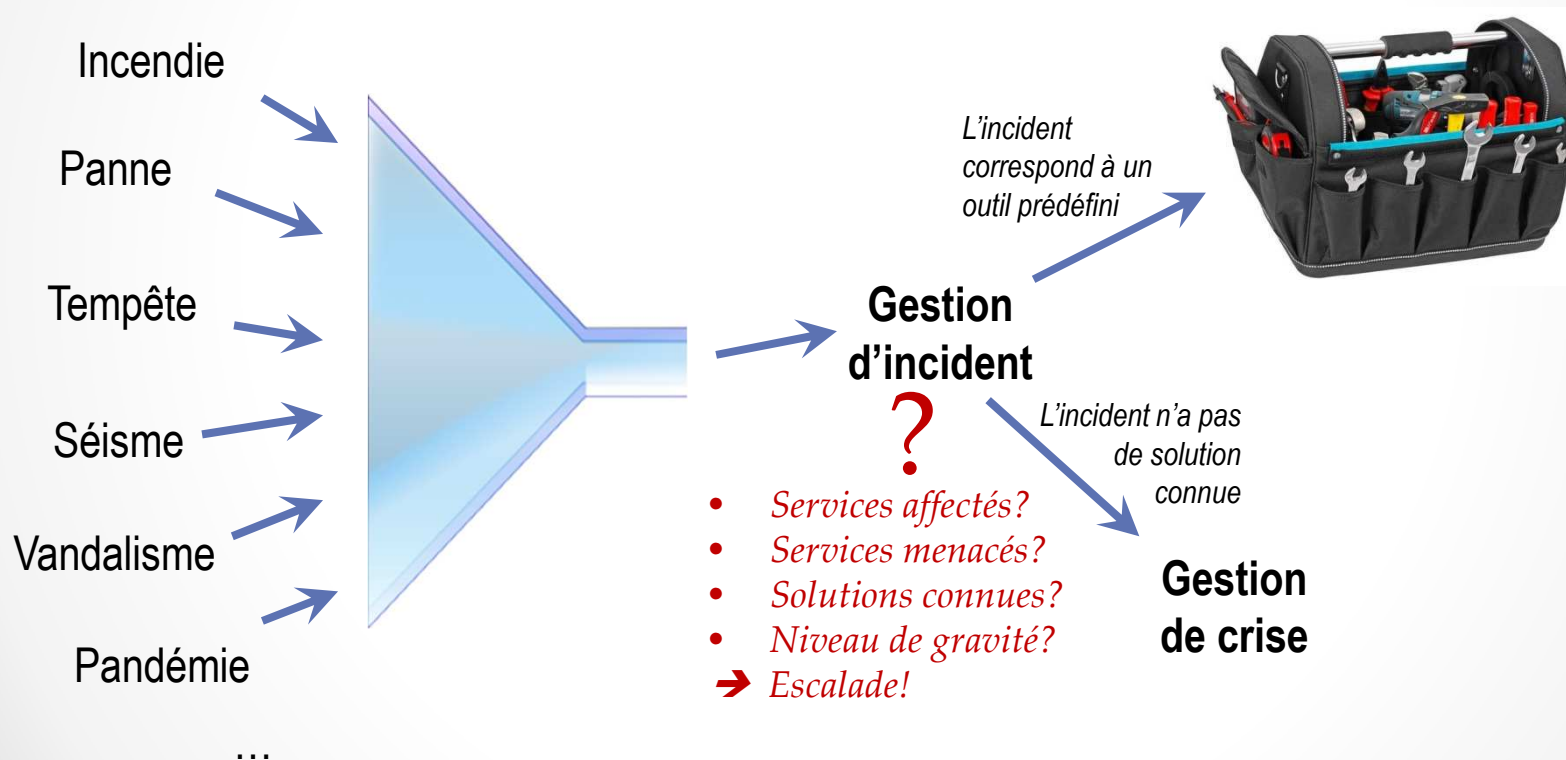
Période de crise



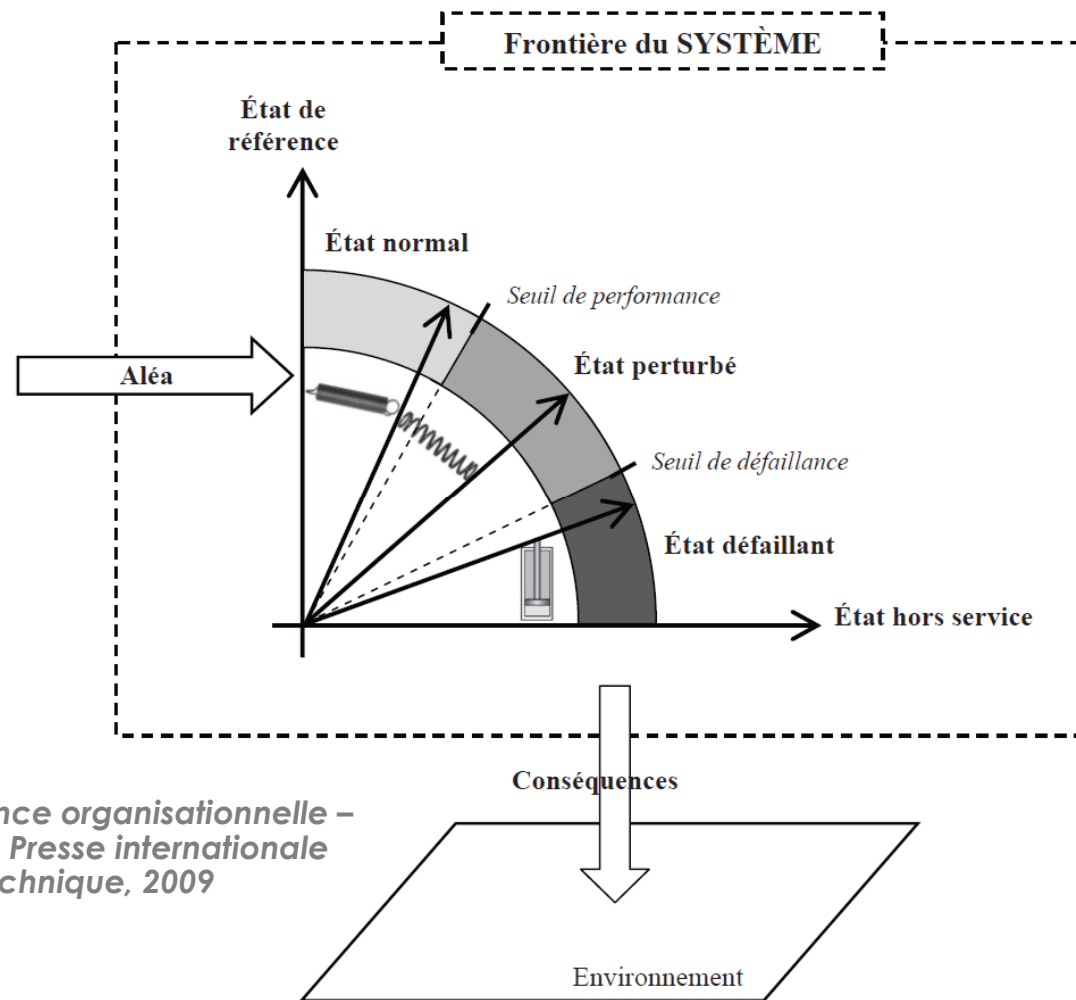
- **Crise** : situation dont la maîtrise est rendue difficile, voire impossible, par l'indisponibilité de moyens ou l'inefficacité des moyens habituels de gestion de l'organisation.
- **Nous parlons de Gestion de crise** lorsque les PCA sont dépassés ou non concernés par la situation constatée et nécessitent l'implication d'un organe de décision. La décision de déclencher le PCA peut aussi être prise par la cellule de crise.
- **Les PCA ont pour objectif de résorber des situations de crise.**

# Modèle général

## Entonnoir et coffre à outils



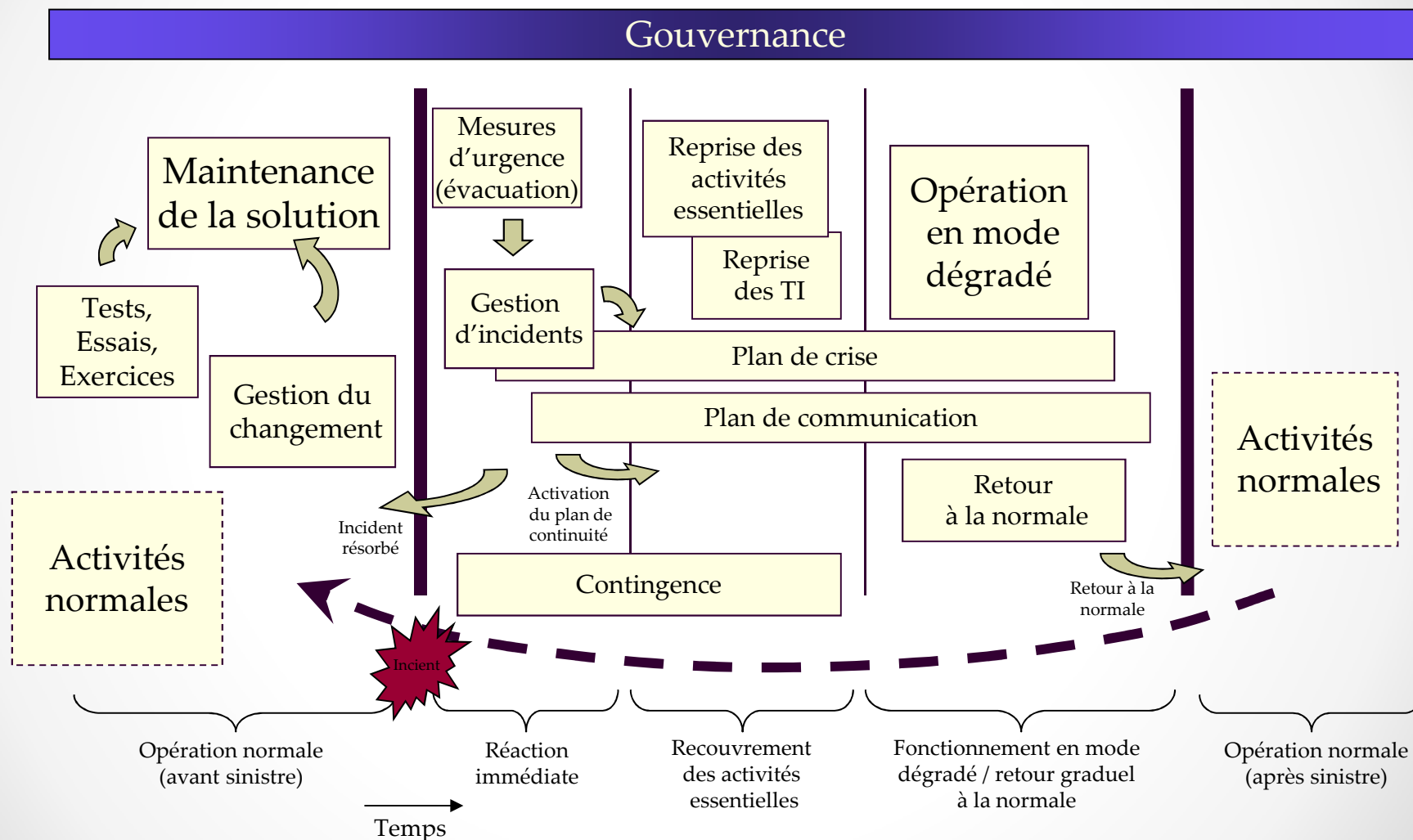
# Continuum de concepts



Source : Résilience organisationnelle –  
Benoît Robert, Presse internationale  
polytechnique, 2009



# Portrait de famille



# Question de maturité

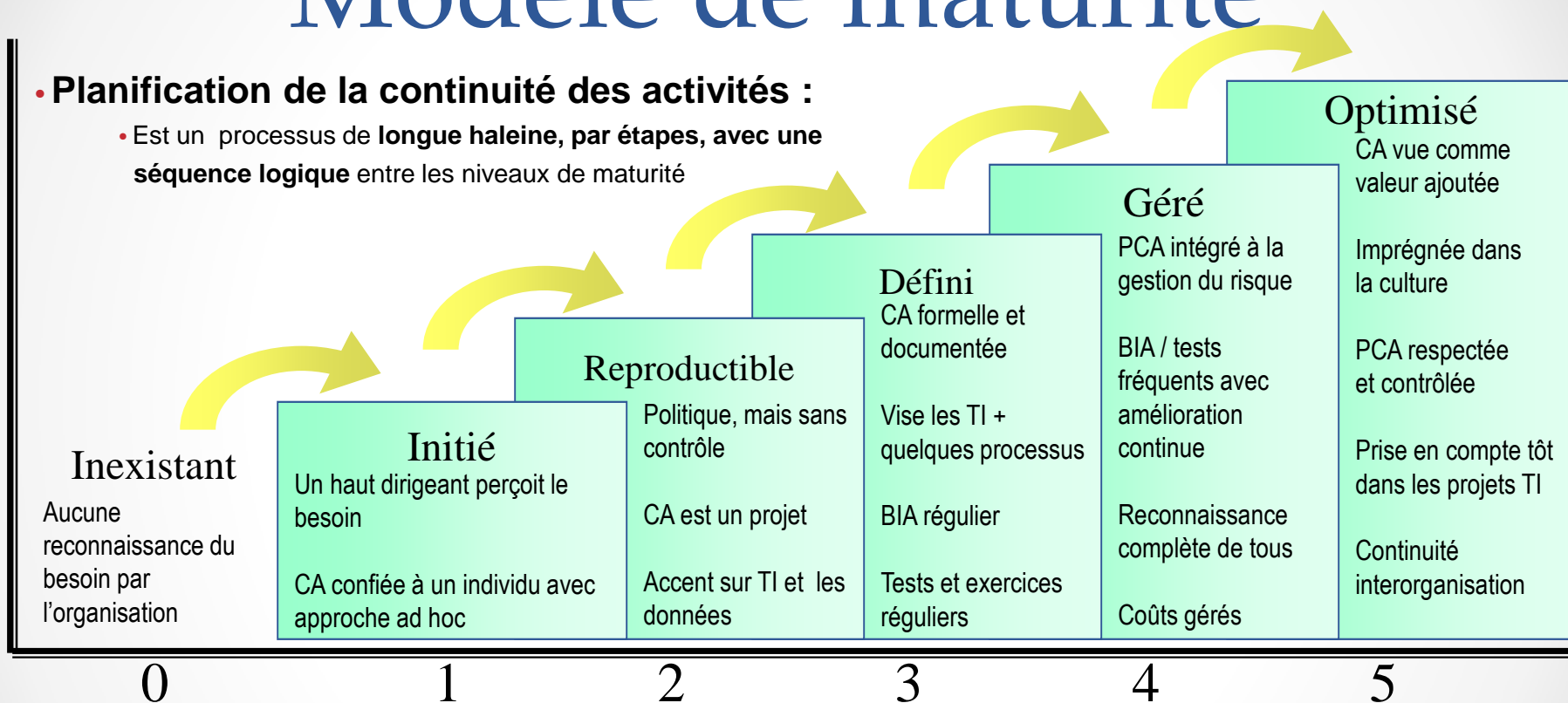
## ***Réflexions :***

- **La maturité de la continuité des opérations ne peut être plus grande que la maturité des processus de l'organisation.**
- **Les bonnes pratiques ne sont pas reçues de la même manière selon la maturité de l'organisation.**

# Modèle de maturité

## • Planification de la continuité des activités :

- Est un processus de **longue haleine**, par étapes, avec une **séquence logique** entre les niveaux de maturité



### Éléments d'évaluation

- |                             |                                |  |                                       |
|-----------------------------|--------------------------------|--|---------------------------------------|
| • Conscientisation          | • Budget/dépense contrôlé      | • Reddition de compte  | • Tests / essais / exercices / audits |
| • Soutien de l'exécutif     | • Objectif et bénéfice évalués | • Outils utiles et matures                                     | • Fournisseurs intégrés               |
| • Organisation et direction | • Politique établie            | • Systèmes TI essentiels couverts                              | • Intégré à la gestion du risque      |
| • Rôles et responsabilités  | • Excellence des processus     | • Intégrer à l'évolution de l'organisation et dans les projets | • Continuité interorganisation        |
| • Personnel formé           | • Stratégie et planification   |  |                                       |

# Adaptation libre...

| Stade          | Caractéristique              | Exemples de comportements   |
|----------------|------------------------------|---|
| Petite enfance | Inconscience                 | Un sinistre? Ça n'existe pas... ça ne nous arrivera jamais... et si ça nous arrive, on va passer au travers... on est fort! |
| Maternelle     | Peur / crainte / surréaction | On se rend compte que ça peut arriver, et que si ça arrive, les conséquences seront incommensurables!                       |
| Pré-ado        | Obéissance                   | Obéissant, on fait ce qui est demandé du mieux qu'on peut... mais on ne comprend pas pourquoi!                              |

# Adaptation libre... (suite)

| Stade        | Caractéristique       | Exemples de comportements   |
|--------------|-----------------------|---|
| Adolescent   | Nonchalance / révolte | On le fait mais on croit que ça ne sert à rien... on ne le maintient que lorsqu'on nous demande des comptes... s.v.p. ne pas déranger.    |
| Jeune adulte | Compétence            | C'est sérieux, il faut le faire et le faire correctement. Les bonnes priorités sont couvertes de manières adéquates.                      |
| Sagesse      | Efficiency            | On sait ce qu'il faut faire, on sait où mettre les efforts et où ne pas en mettre. C'est dans l'ADN de l'organisation (partagé par tous). |

# Questions...

- **Est-ce que les bonnes pratiques sont les mêmes, peu importe le niveau de maturité?**
- **Est-ce qu'elles s'appliquent de la même manière, peu importe la qualité (maturité) d'une organisation?**

# Maturité de l'organisation vs maturité du PCO

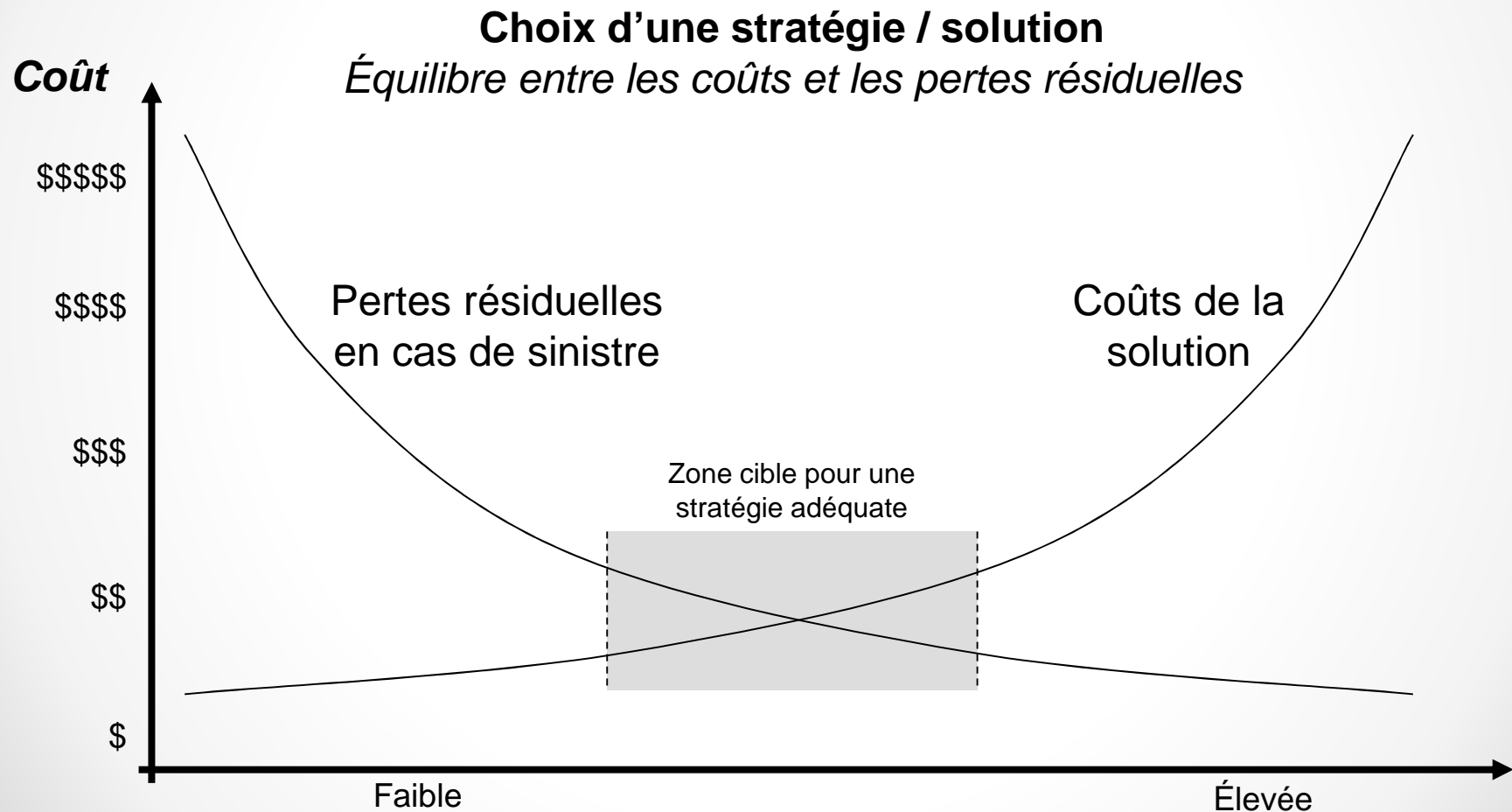
- **Continuité**

- **V**ient d'en haut
- **P**olitiques claires
- **C**onscience des risques
- **B**onne connaissance de l'organisation
- **P**riorités claires
- **G**estion du changement
- **F**ormation / exercice
- **R**eddition de compte
- **A**mélioration continue
- **SMCA**

- **Organisation**

- ➡ **A**utorité respectée ?
- ➡ **P**olitiques ?
- ➡ **G**estion des risques ?
- ➡ **R**éalité de l'organisation partagée par tous ?
- ➡ **M**issions reconnues ?
- ➡ **S**uivi des projets ?
- ➡ **E**ncadrement des compétences ?
- ➡ **I**mputabilité ?
- ➡ **C**ulture d'amélioration ?
- ➡ **S**ystème de gestion ?

# Exemple de difficultés liées à la maturité





# Éléments de réflexion

- **La continuité est une qualité**
- **La continuité est la qualité qui vient à la suite des autres. C'est la continuité (le maintien) des qualités de l'organisation.**
- **Pour avoir une bonne continuité de ses activités, l'organisation doit avoir dans sa culture un minimum de souci de la qualité des biens et services produits ou rendus.**

# Convaincre du besoin de continuité

...

**Inculquer la continuité dans les  
préoccupations des dirigeants**

# Limites de l'humain à évaluer les risques

- **La continuité concerne**
  - Des incidents très rares (probabilité presque **0**) – impossible à démontrer
    - L'humain a tendance à ignorer de telles probabilités
  - Des conséquences énormes (presque **∞**) – incroyables!
    - L'humain a tendance à ne pas croire à de telles conséquences
  - Presque **0** X presque **∞** = casse-tête
    - ➔ très difficile à évaluer / à démontrer / à croire
- **Attitude à adopter... un sinistre va survenir!**

# Quatre incitatifs

- **Obligations légales / réglementaires**
- **Pression des pairs / partenaires / clients**
- **Expérience d'un sinistre**
- **Saines pratiques de gestion (qualité/maturité)**

# Mythe du risque de ne pas être prêt

**« Des constats qui justifient la mise en place de mesures pour assurer la continuité des activités »**

*Des études nord-américaines démontrent que 43% des entreprises confrontées à une catastrophe majeure ne rouvriront jamais leurs portes et que 29% des entreprises restantes cessent leurs activités dans les deux années suivantes. D'autres données américaines révèlent que les entreprises peuvent subir une baisse de plus de 40% de leur revenu à la suite d'un sinistre. »*

*Politique québécoise de sécurité civile 2014-2024, section 5.2, page 72*

# Autres statistiques

- **Over 70%** of businesses involved in a major fire either do not reopen, or subsequently fail **within 3 years** of fire ( [www.chubb.com](http://www.chubb.com), 2008)
- **80%** of businesses affected by a major incident either never re-open or close **within 18 months** (Source, Axa)
- **Within two years** after Hurricane Andrew struck in 1992, **80 percent** of the affected companies that lacked a business continuity plan failed (FEMA). ( <http://www.itaa.org/> )
- Gartner predicts that **two out of five enterprises** that experience a disaster will **go out of business within five years** of the event ( <http://www.itaa.org/> )
- According to the Association of Records Managers and Administration, **about 60 percent** of businesses that experience a major disaster such as a fire **close within two years**. According to Labor Department statistics, over 40 percent of all companies that experience a disaster never reopen and more than 25 percent of those that do reopen close within two years ( [www.damicon.com](http://www.damicon.com) ).
- Studies conducted for similarly developed societies show for example that **80 percent** of companies having an extended disaster **go out of business within five years** (University of Minnesota);
- that **50 percent** of companies having a disaster without a plan **go out of business within two years** (IBM);
- that from companies with a major disaster, **29 percent will close within two years while 43 percent never reopen** (DATAPRO).

Voir : << BUSINESS CONTINUITY STATISTICS: WHERE MYTH MEETS FACT >>  
<http://www.continuitycentral.com/feature0660.html>

# Réflexions?

- **Combien d'organisations font faillite par année sans même subir un sinistre?**
- **Combien d'organisations équipées pour subir un sinistre ne passent pas à travers lorsque ce sinistre survient?**
- **Éléments de réponse :**
  - Toutes les organisations ont un niveau de résilience intrinsèque, c.-à-d. une capacité de rétablissement native.
  - Il y aura toujours des incidents pour lesquels une organisation ne sera pas préparée.
- **À retenir**
  - La CA améliore les chances de passer au travers

# Conclusion

...

**Que sont les bonnes pratiques?**



# Vous ne savez pas ce qui vous attend



Questions?  
Suggestions?  
Commentaires?