



CONFÉRENCE PRÉ-COLLOQUE

# Résilience opérationnelle : 3 pièges fréquents à éviter

Par Marie-Hélène Primeau, CPA, MBCI  
Vice-présidente principale chez Premier Continuum  
17 octobre 2022



# À propos

---



## Marie-Hélène Primeau, CPA, MBCI, ISO 22301 Lead Auditor

**Vice-présidente principale de Premier Continuum et experte en continuité**

- Accompagne des organisations dans le monde, issues de multiples industries depuis plus de 20 ans;
- Reconnue pour ses pensées d'avant-garde, elle enseigne les bonnes pratiques de BCI au Canada, États-Unis et en Europe. A formé plusieurs centaines de professionnels.;
- Membre des comités techniques des normes en continuité (ISO 22301 et CSA Z1600);
- Très impliquée dans la conception et l'implantation du logiciel de continuité et de relève technologique ParaSolution;
- Conférencières invitées dans les plus grandes conférences de l'industrie : DRJ, Continuity Insights, BCI World, CRT et plus.

# Objectifs de la session

---

1. Découvrez les pièges et les défis les plus courants sur la voie de la résilience opérationnelle.
2. Obtenez des conseils sur la manière de les résoudre efficacement grâce à des compétences et à des processus intelligents de gestion de la continuité des activités.
3. Améliorez votre compréhension de l'importance d'utiliser un outil d'automatisation pour obtenir une visibilité efficace de vos priorités et de vos capacités..



# La résilience opérationnelle : définitions

---



## BANK OF ENGLAND

La résilience opérationnelle est la capacité des entreprises et du système financier dans son ensemble à **absorber les chocs et à s'y adapter**, plutôt qu'à y contribuer.

## Gartner

La résilience opérationnelle est un ensemble de techniques qui permettent aux personnes, aux processus et aux systèmes d'information de **s'adapter** à des modèles changeants. Il s'agit de la capacité à modifier les opérations en fonction de **l'évolution** des conditions commerciales.

Les entreprises résilientes sur le plan opérationnel disposent des compétences organisationnelles nécessaires pour **accélérer ou ralentir les opérations** de manière à obtenir un avantage concurrentiel et à permettre une modification rapide et locale des processus.

# PIÈGE N° 1 : RÉINVENTER LA ROUE...

---

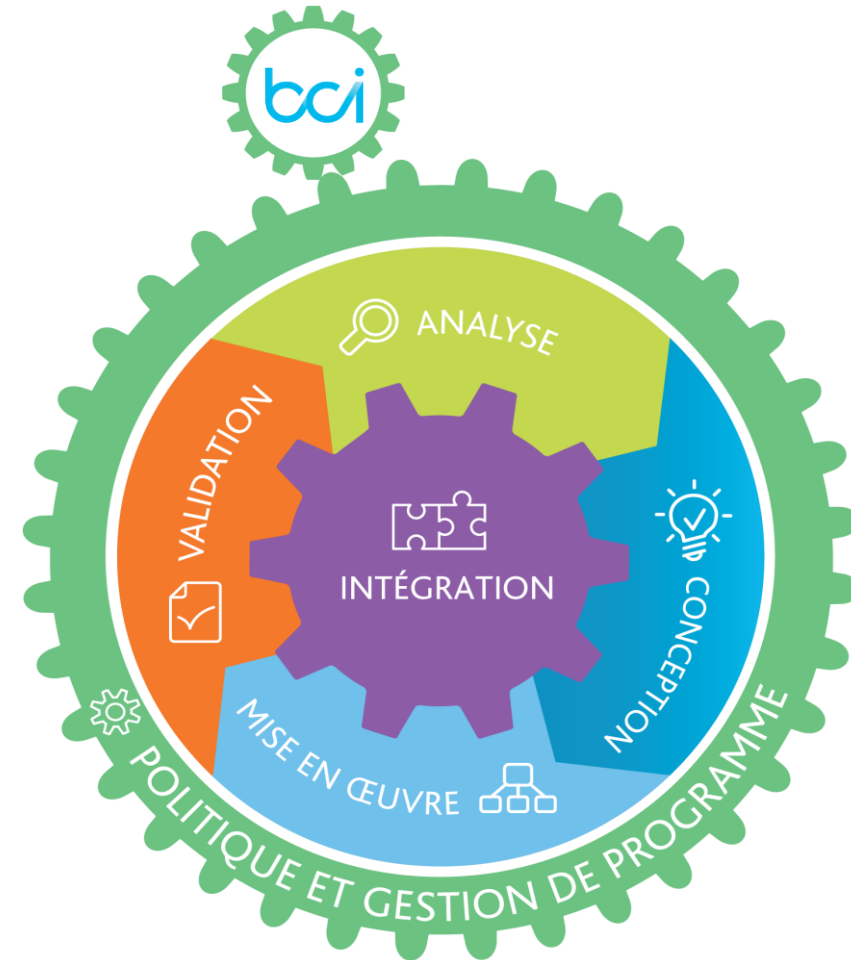


# Qu'est-ce que la continuité des activités?

## Qu'est-ce que la continuité des activités?

Capacité d'un organisme à poursuivre la livraison de produits et la fourniture de services dans des délais **acceptables** à une capacité **prédéfinie** durant une perturbation.

Source : ISO22301 : 2019



# Se préparer pour les conséquences...

... qui vont affecter le fonctionnement de l'organisation (et parfois de la communauté également).



Perte du site /  
Perte d'accès  
au site



Perte de  
personnel



Interruption  
fournisseurs



Perte des TIC



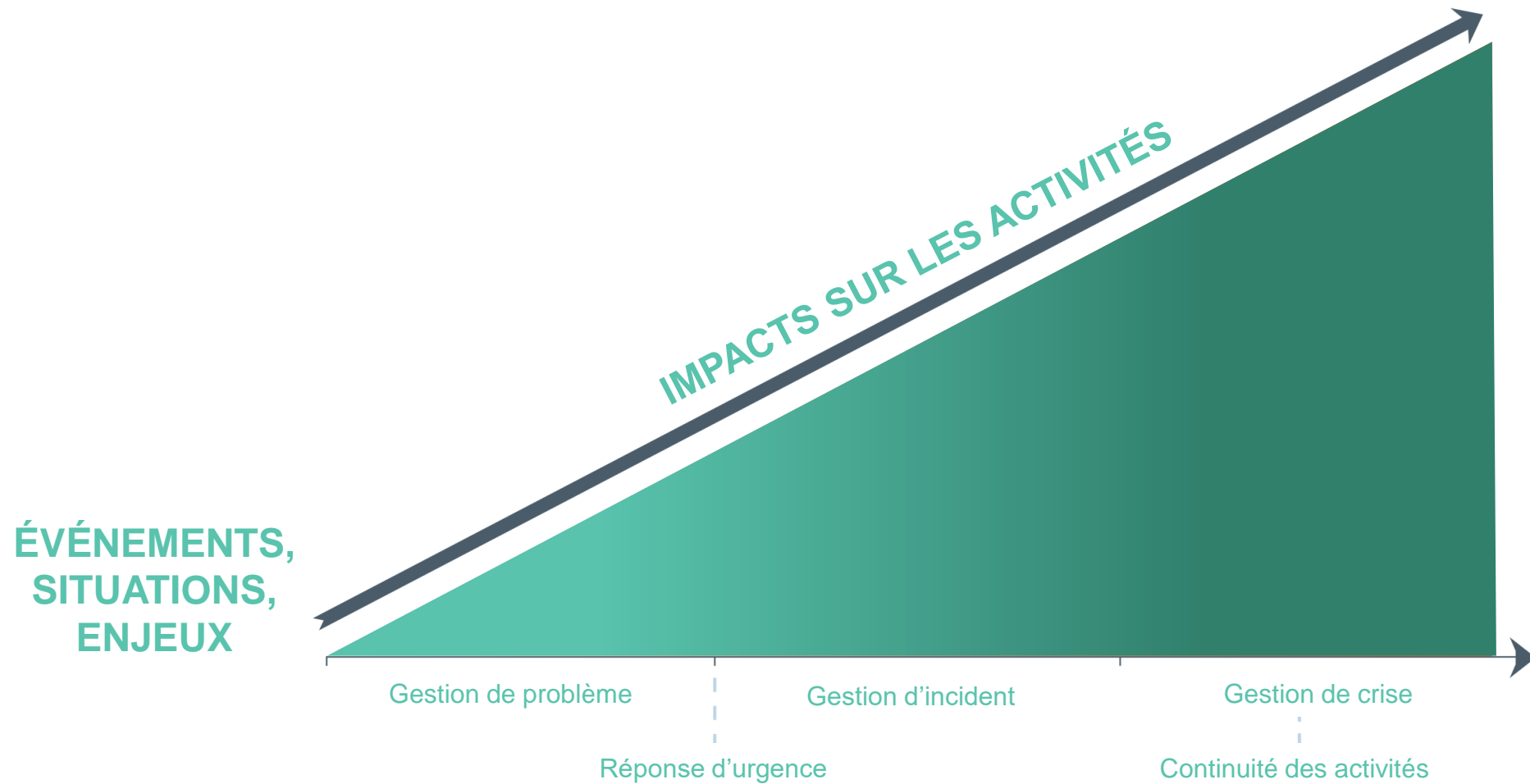
Perte d'infrastructures  
et services de données



Perte des données

Source: Se préparer pour les conséquences, 2020, Premier Continuum inc.

# Les niveaux de sévérité





# Les niveaux de résilience



Mesures insuffisantes

Des mesures sont en place

Prêt à répondre

Unités administratives	DMTP	Scénario - Site	Scénario - TI	Scénario - Employés	Scénario - Partenaires
Communication	24 h	●	●	●	●
Ressources humaines	24 h	●	●	●	●
Comptabilité et Finance	72 h	●	●	●	●
Marketing	1 semaine	●	●	●	●
Affaires juridiques	48 h	●	●	●	●
Assurance commerciale	72 h	●	●	●	●
Assurance des particuliers	72 h	●	●	●	●
Actuariat	Non critique	●	●	●	●

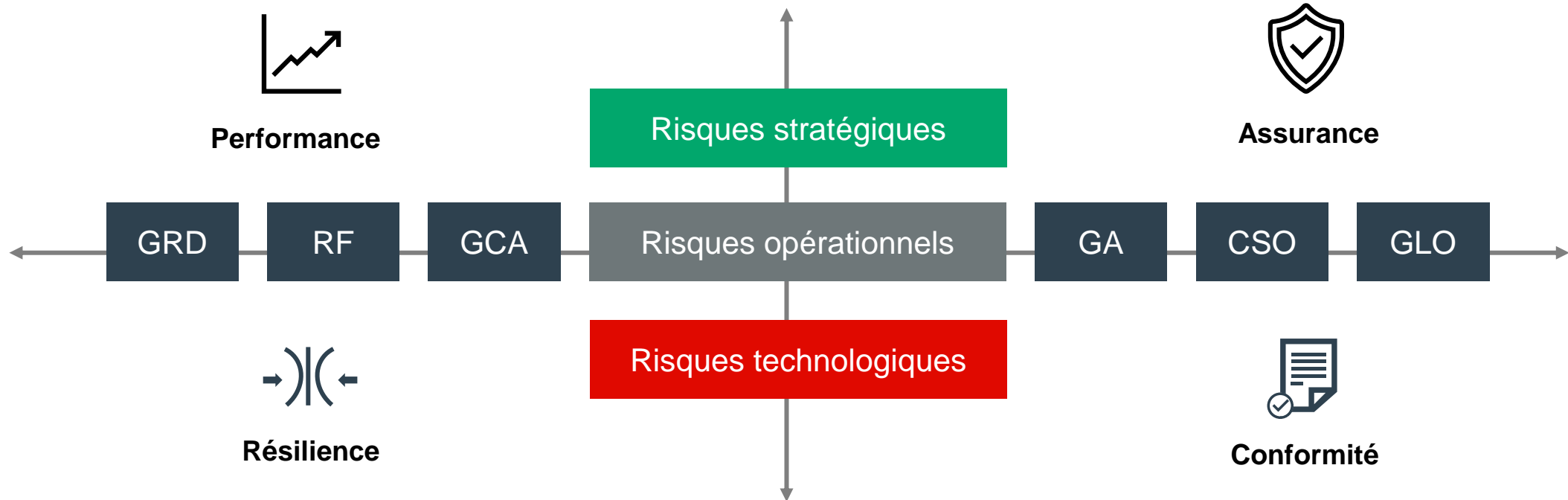
# PIÈGE N° 2 : TRAVAILLER EN SILOS

---



# La gestion intégrée des risques

## Objectifs de la gestion de crise et d'incident et les domaines des risques

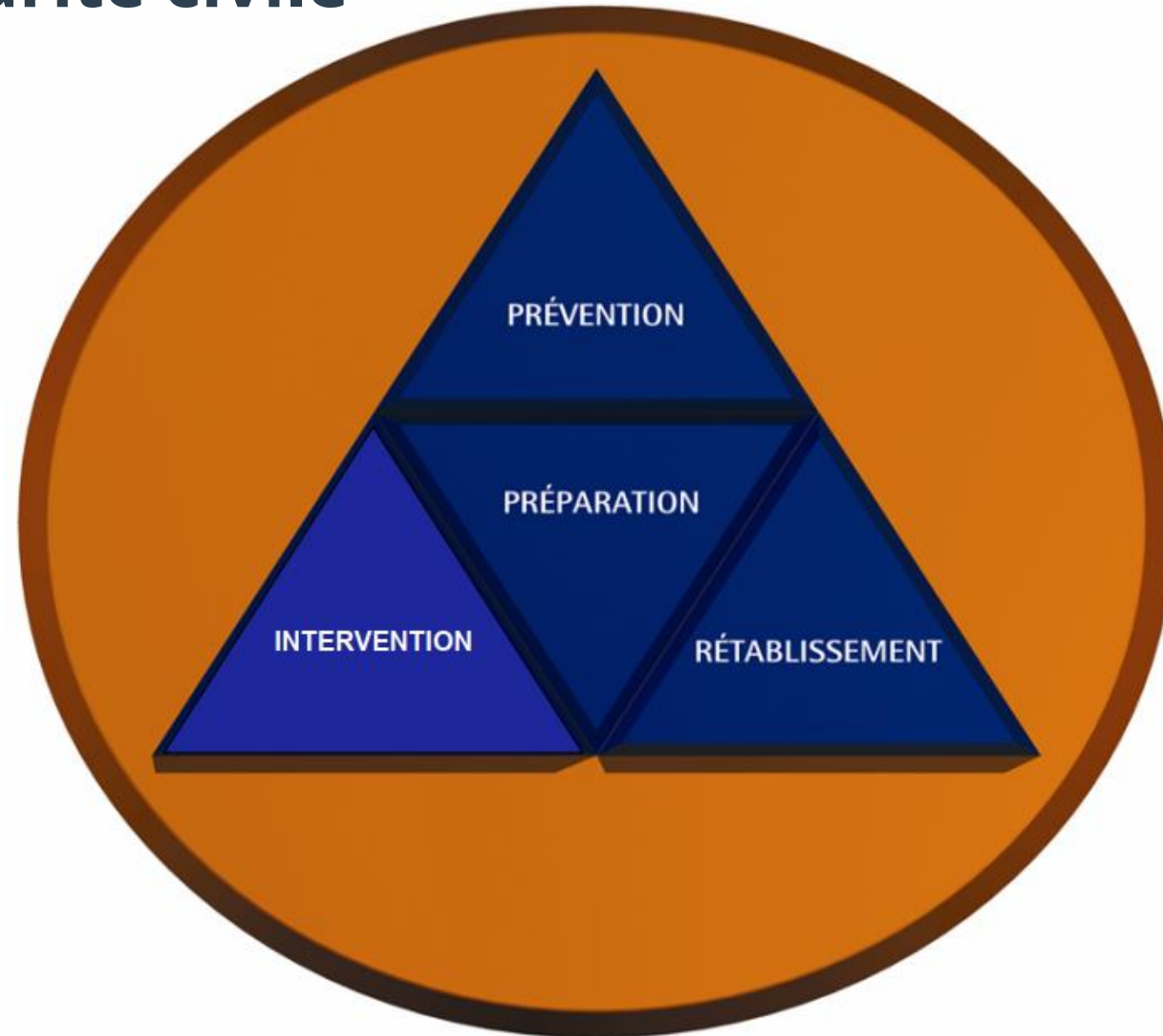


Adaptation et traduction par Premier Continuum. Définitions : **GRD** = gestion des risques digitaux, **RF** = risques liés aux fournisseurs, **GCA** = Gestion de la continuité des activités, **GA** = gestion de l'audit, **CSO** = conformité et surveillance organisationnelle, **GLO** = gestion légale organisationnelle

Gartner

# Phases de la sécurité civile

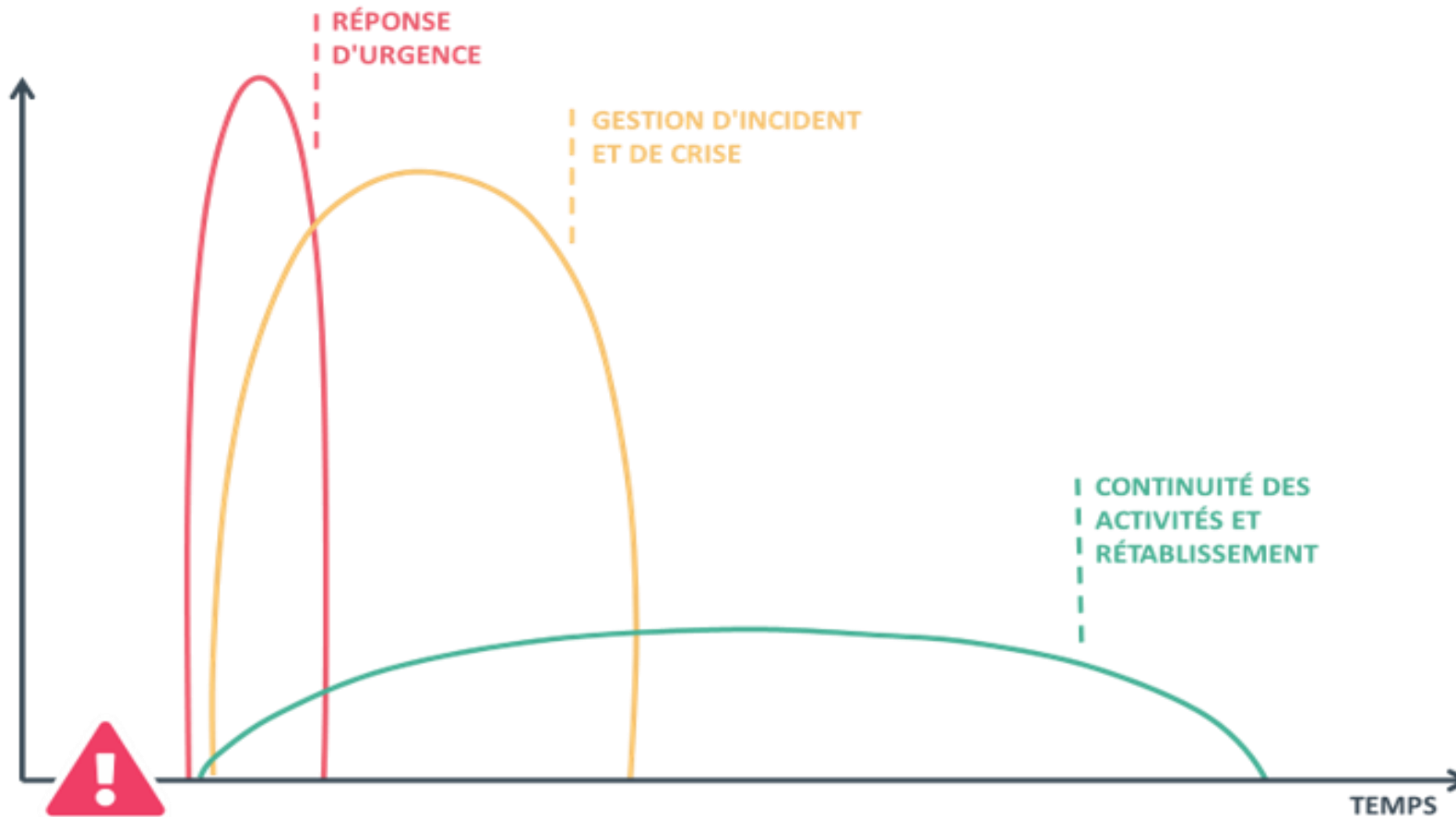
---



Source : Ministère de la sécurité publique du Québec

# Le continuum de réponse

---



# Le leadership

---

EXPERTISE – LÉGITIME – TRANSFORMATION

# LEADERSHIP.

GESTION – ORCHESTRATION – INITIATIVE – INFLUENCE



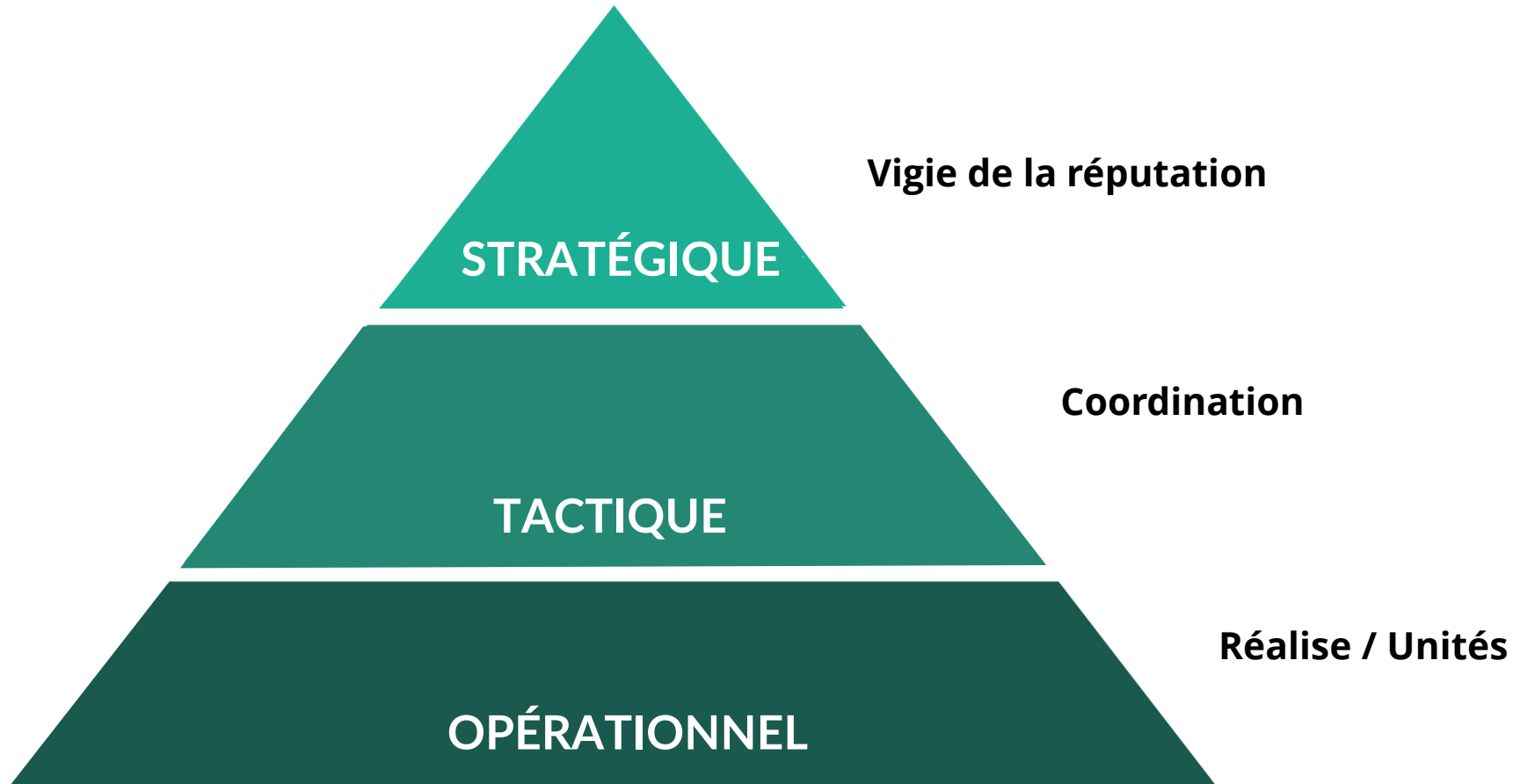
# Piège N° 3 : NE PAS PRIORISER LES PRODUITS ET LES SERVICES

---



# Participation appropriée de tous les niveaux

---

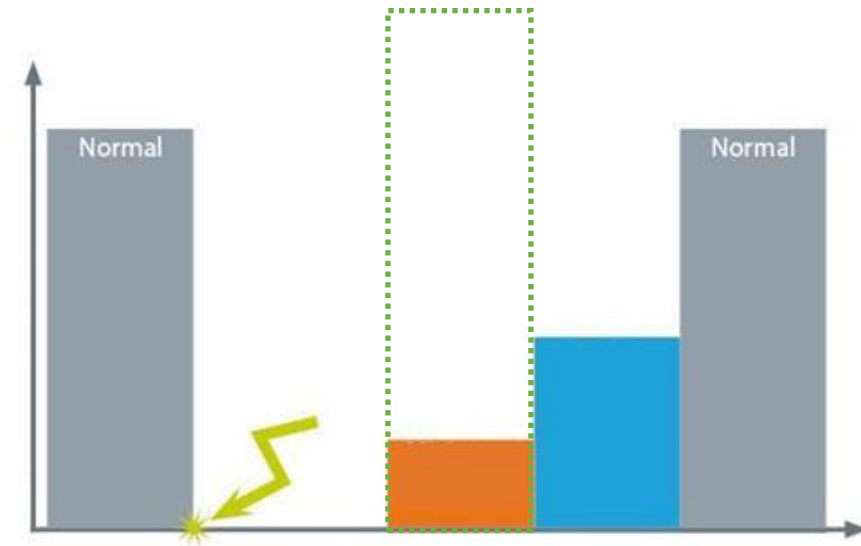




# La méthodologie du BIA

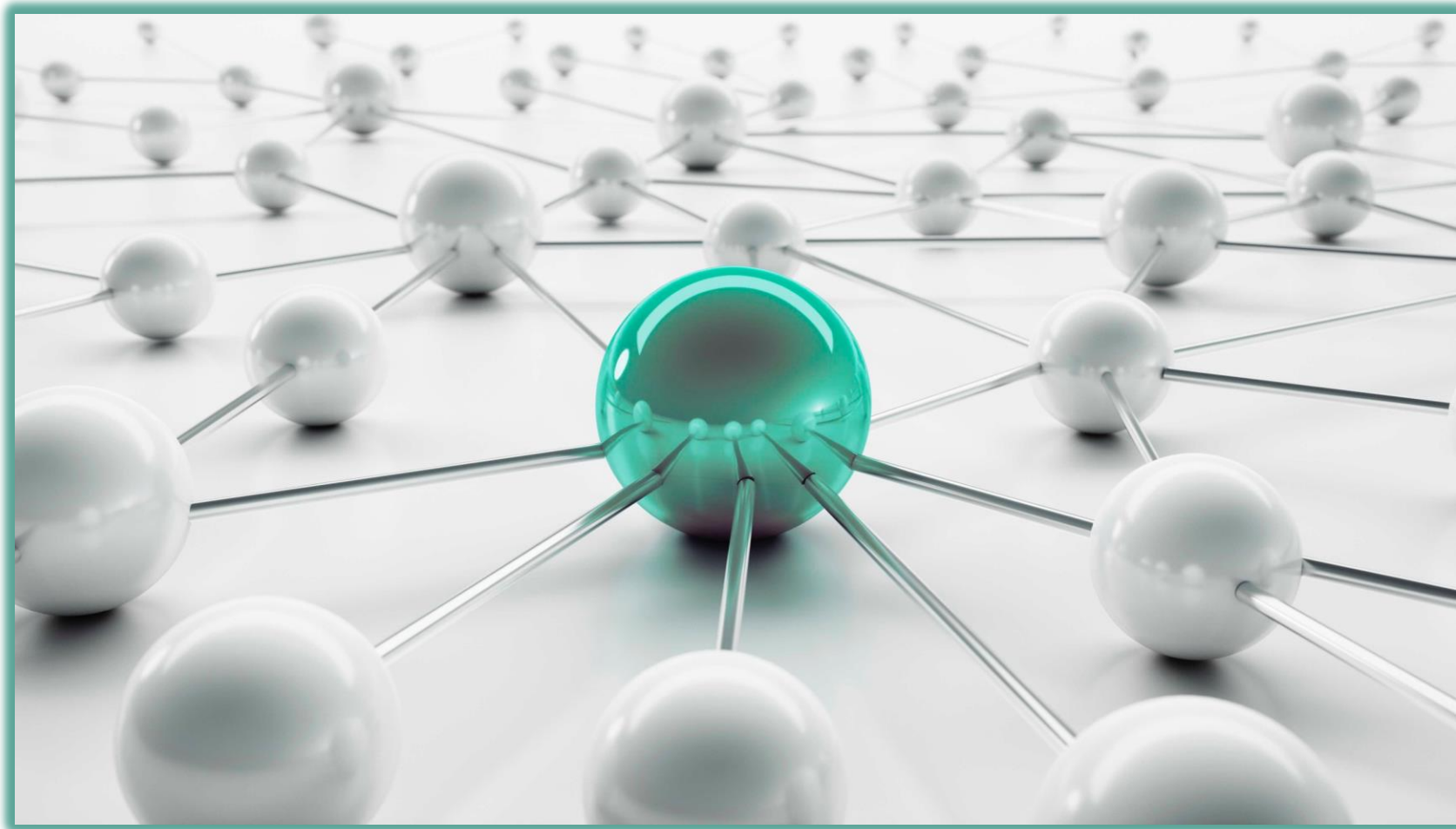
## Matrice d'impacts approuvée par la direction

		Opérations	Réputation	Obligations légales, réglementaires ou contractuelles	Financier
4	Sévère	Nombre exceptionnel de plaintes des clients. Réduction drastique du niveau de service affectant sérieusement la capacité de remplir les obligations (pourrait mener à des poursuites). La surcharge de travail ne peut être rattrapée et le recours à des ressources externes exceptionnelles est requis. Un important nombre d'employés refuse de travailler ou quitte l'organisation.	Impact majeur sur la réputation – dommage à long terme. Couverture médiatique nationale prolongée (incluant médias sociaux). Impact à long terme sur la réputation de l'organisation.	D'importantes obligations réglementaires, légales ou contractuelles ne sont pas rencontrées impliquant d'importantes amendes et poursuites affectant l'entreprise pendant longtemps. Peut entraîner une poursuite criminelle.	Coûts additionnels ou perte de revenus : > \$ ou interruption de revenus : > \$
3	Élevé	La frustration des clients est grande et les plaintes sont nombreuses. Les niveaux de services ne sont pas respectés et les conséquences sont importantes. La surcharge de travail peut être rattrapée à long terme par l'ajout de personnel ou l'exécution de temps supplémentaire. Un important nombre d'employés refusent de travailler.	Impact sur la clientèle nécessitant une réponse coordonnée. Couverture médiatique (incluant médias sociaux) prolongée. Impact significatif sur la réputation de l'organisation.	Incapacité de rencontrer d'importantes obligations réglementaires, légales ou contractuelles. Les pénalités sont significatives et peuvent impliquer des poursuites ou d'importantes amendes.	Coûts additionnels ou perte de revenus : \$ - \$ ou interruption de revenus \$ - \$
2	Modéré	Les clients éprouvent une frustration significative et se plaignent davantage mais tolèrent la situation. Les niveaux de services ne sont pas rencontrés, mais les conséquences sont acceptables. La surcharge de travail peut être rattrapée. L'ensemble des employés sont affectés. Insatisfaction certaine de l'ensemble des employés et plaintes.	Impact limité à un groupe de clients. Couverture médiatique (incluant médias sociaux) limitée et de courte durée. Impact sur la confiance des parties prenantes	Incapacité de rencontrer quelques obligations réglementaires, légales ou contractuelles. Les pénalités sont peu élevées ou acceptables et auront peu d'impact (pas de recours collectif ou d'atteinte à la réputation)	Coûts additionnels ou perte de revenus : \$ - \$ ou interruption de revenus \$ - \$
1	Faible	Les clients doivent patienter et éprouvent de légères frustrations, peu de plaintes. Délais mineurs. La plupart des niveaux de service sont respectés. Un ajustement des priorités, l'ajout de personnel ou l'exécution de temps supplémentaire sera utilisé pour rattraper la surcharge de travail. Les employés dans leur ensemble sont impactés de façon mineure.	Situation isolée pouvant être résolue en communiquant directement avec les clients. Impact mineur sur la confiance des parties prenantes	Incapacité de rencontrer quelques obligations réglementaires, légales ou contractuelles. Toutefois, la négociation et l'ajout d'une extension peuvent être obtenus sans frais ni pénalités.	Coûts additionnels ou perte de revenus : Moins de \$ ou interruption de revenus : moins de \$



# Comprendre les dépendances

---



COMMENT  
PREMIER  
CONTINUUM  
PEUT VOUS AIDER

# Pionnier de l'industrie, un chef de file sur le marché et un expert depuis 25 ans

Continuité des activités

Sécurité civile

Mesures d'urgence

Gestion de crise

Relève informatique

Gestion de risques



25  
ANNÉES  
D'EXPÉRIENCE

3  
SECTEURS  
D'ACTIVITÉ

6  
DOMAINES  
D'ACTIVITÉ



# Logiciel d'automatisation de la continuité depuis 20 ans

## SAISIR

FACILITEZ L'ACCÈS  
AUX RESSOURCES

## ADAPTER

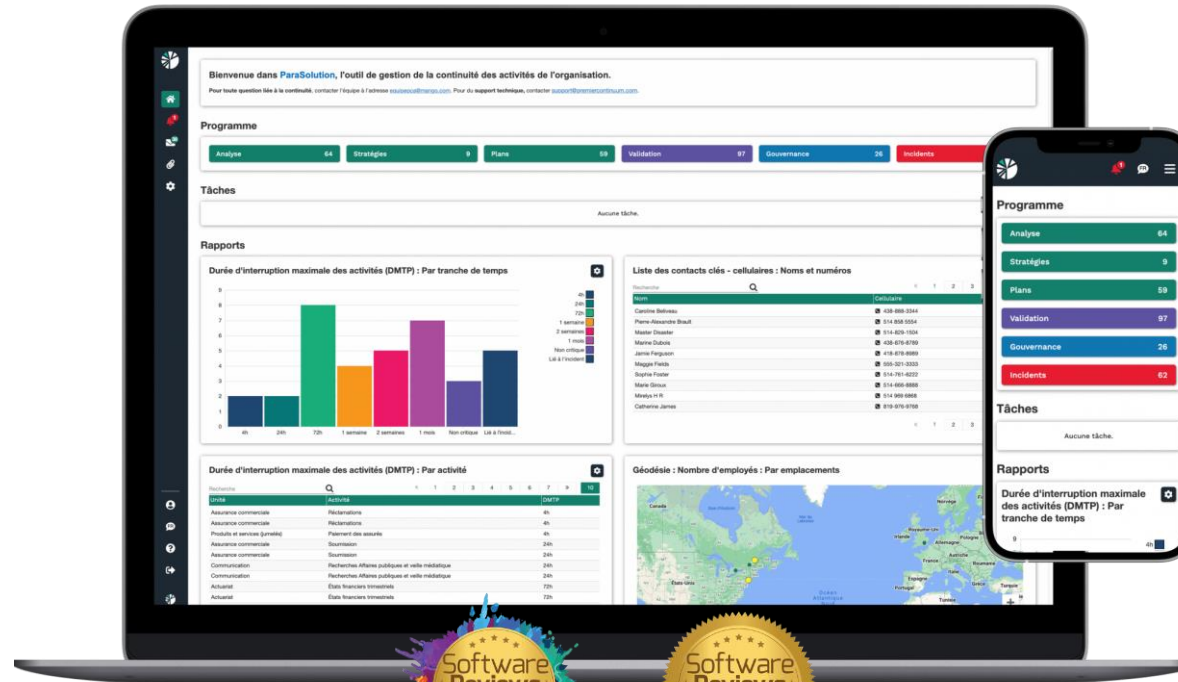
FAÇONNEZ À  
VOTRE IMAGE

## ACCÉLÉRER

VISEZ L'EFFICACITÉ  
MAXIMALE

## MOBILISER

FAITES-LES TOUS  
PARTICIPER



UN LEADER  
DANS LE GARTNER  
MAGIC QUADRANT



PARTENAIRE DE  
FORMATION DE  
BCI ET ICOR



# Conclusion

---

## LES ORGANISATIONS RÉSILIENTES SONT RECONNUES À TRAVERS TROIS ÉLÉMENTS :

1. Elles sont pragmatiques, font face à la réalité et ne sont pas victimes d'un optimisme excessif.
2. Elles possèdent de solides systèmes de valeurs qui donnent du sens à leur environnement et offrent des moyens d'interpréter et de façonner les événements.
3. Elles sont pleines de ressources et savent utiliser leurs forces pour développer des solutions aux situations inhabituelles qu'elles rencontrent.

*Source: Coutu L.D., "How resilience works," Harvard Business Review, vol. 80, no. 5, 2002, p. 46-55.*



# Questions?

---





ENSEMBLE, AUGMENTONS VOTRE RÉSILIENCE  
ORGANISATIONNELLE

**MERCI**

Marie-Hélène Primeau  
[mhprimeau@premiercontinuum.com](mailto:mhprimeau@premiercontinuum.com)

---

1.877.761.6222  
[WWW.PREMIERCONTINUUM.COM](http://WWW.PREMIERCONTINUUM.COM)