

# Concours Étudiant- RECO Québec 2016

## Formulaire Inscription

RECO- Québec est fier de lancer la deuxième édition du concours étudiant sous **le thème du retour sur investissement d'un programme de continuité des opérations pour une organisation**. Le but de ce concours est d'encourager la relève en continuité des opérations et de valoriser le travail effectué par les étudiants.

### Candidature

Identification du candidat	
Prénom Nom	Thierry Plamondon-Tremblay
Adresse courriel	<a href="mailto:th.p.tremblay@gmail.com">th.p.tremblay@gmail.com</a>
Université	Polytechnique Montréal
Programme universitaire	Génie industriel
Diplôme attendu	Maîtrise en sciences appliquées (MScA)
Présentation du parcours académique, professionnel, associatif ( <i>max 200 mots</i> )	Thierry Plamondon Tremblay commence sa formation universitaire en 2010, d'abord en géologie, puis en génie géologique, à l'Université Laval, où il œuvre principalement dans le domaine de l'exploration. S'intéressant aux risques et à leur gestion, M. Plamondon-Tremblay réalise parallèlement une formation de deuxième cycle en surveillance en santé publique à l'Université Laval et un DESS en gestion des risques majeurs à l'UQAM. En janvier 2016, il amorce une maîtrise au Centre risque & performance à Polytechnique de Montréal.

### Règles de participation

Les règles de participation sont décrites sur le site web de RECO Québec ([www.reco-quebec.org](http://www.reco-quebec.org)).

Ainsi, en participant à ce concours, l'auteur consent à ce que l'article soit présenté sur le site de l'association. De plus, l'auteur consent le droit de diffusion d'information et d'image en lien avec le prix.

Ce formulaire doit être complété et transmis à [administration@reco-quebec.org](mailto:administration@reco-quebec.org) avant le **28 novembre 2016**.

## Article

## Titre

Continuité des opérations, retour sur investissement, résilience et changement de paradigme.

## Article

(max 1250 à 2000 mots)

Les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, sont aujourd'hui plus que jamais soumises à différents risques d'ordre naturel, légal, économique, stratégique ou opérationnel. Une méthode qui s'offre aux organisations pour se prémunir de certains de ces risques est l'élaboration d'un programme de continuité des opérations. Étant donné les ressources nécessaires à la mise en place de ce type de programme, il est admis que celui-ci devrait permettre un gain non négligeable pour l'organisation. Ainsi, parler de continuité des opérations serait parler de retour sur investissement. En effet, toute organisation qui prévoit un programme de continuité des opérations le fait en espérant un retour sur son investissement. Il est avancé ici que ce concept de retour constitue la justification première permettant de mettre en œuvre un programme de continuité des opérations. Maîtriser ce concept représente donc un atout pour tout professionnel voulant faire la promotion de la continuité des opérations auprès des hauts dirigeants d'une organisation. Afin d'assurer la maîtrise de ce concept, celui-ci sera d'abord analysé en détail. La justification de la continuité des opérations telle qu'elle se retrouve dans les normes et les guides de bonnes pratiques sera ensuite confrontée au concept de retour sur investissement. Par cela, la légitimité du retour sur investissement comme outil de justification de la continuité des opérations sera réévaluée. Une réflexion sur la promotion de la continuité des opérations viendra clore cet article.

Le retour sur investissement peut être compris purement en termes financiers en ce qu'il représente un rapport entre un gain (ou une perte) et un débours initial. Considérer le retour sur investissement de la continuité des opérations en ces termes nécessiterait d'être en mesure de quantifier l'investissement impliqué par la mise en place et le maintien d'un programme de continuité des opérations et le gain (ou l'absence de perte, assimilée ici à un gain), directement associé au programme. Cela représente un défi de taille. En effet, même si l'investissement nécessaire peut être estimé, le gain, lui, demeure intangible. Cela est dû à la nature même de la continuité des opérations qui vise à prévenir ou limiter l'impact d'un événement perturbateur sur la capacité d'une organisation à fournir des produits ou services (ISO, 2012-A). Comment quantifier le gain réalisé à la suite de la prévention ou de la limitation des impacts d'un événement dont les ramifications ne peuvent être qu'entrevenues spéculativement (de par l'existence même d'un programme de continuité des opérations)? Une autre méthode permettant d'évaluer le retour sur investissement attendu à la suite de la mise en place d'un programme de continuité des opérations serait d'analyser statistiquement les succès et les échecs d'organisations similaires ayant subi des perturbations. L'existence de plusieurs facteurs confondants et la difficulté d'acquérir les données

nécessaires limitent la viabilité de cette méthode. Elle n'est d'ailleurs pas couramment utilisée (BCI, 2016). Cette incapacité à quantifier le retour sur investissement d'un programme de continuité des opérations oblige un changement de paradigme dans l'analyse de ce retour : celui-ci ne doit plus être compris comme un rapport entre des valeurs monétaires, mais comme un bénéfice intangible, une valeur ajoutée, venant contribuer au succès d'une organisation dans l'atteinte de ses missions. Pour comprendre comment la continuité des opérations contribue au succès des organisations, il est possible de se tourner vers la justification de la continuité des opérations telle qu'elle se présente dans les normes et guides de bonnes pratiques.

Il ressort de la littérature que la continuité des opérations trouve sa justification en ce qu'elle contribue à la résilience d'une organisation. En effet, la norme ISO 22313 présente la continuité des opérations comme permettant la gestion d'évènement perturbateur à la fois soudain et progressif, mais aussi comme permettant de tirer avantage de certaines situations à risque (ISO, 2012-B). Le guide de bonne pratique du Business Continuity Institute, quant à lui, présente la continuité des opérations comme élément favorisant une meilleure résilience d'une organisation en permettant une compréhension des vulnérabilités et dépendances associées à la création de valeur de l'organisation (BCI, 2013). Le guide des bonnes pratiques du Disaster Recovery Institute place également la continuité des opérations comme contribuant à la résilience organisationnelle (DRII, 2016). C'est donc que le retour sur investissement d'un programme de continuité des opérations, évalué en termes de contribution au succès d'une organisation à accomplir ses missions, peut être analysé en termes de résilience. Cela en soi ne fait que déplacer la problématique. En effet, dès lors qu'il est admis que la continuité des opérations contribue à la résilience d'une organisation et que c'est par celle-ci que doit être évalué le retour sur investissement d'un programme de continuité des opérations, la question de l'évaluation de la résilience surgit. Comment peut-on évaluer efficacement la résilience d'une organisation? Hémond (2013), Marty (2014) et Micouleau (2016) mettent tous de l'avant des méthodes d'évaluation de la résilience. Bien que leur analyse dépasse le cadre de cet article, deux concepts méritent d'être mentionnés, soit celui de la connaissance de l'organisation, pilier fondamental de la résilience, et celui d'adaptation. En effet, ceux-ci se présentent comme les axes d'évolution de la continuité des opérations (Bird, 2014). Cela implique cependant que, dans un contexte où la continuité des opérations se voit liée au concept de résilience, d'adaptation et de connaissance de l'organisation, la notion de retour sur investissement devient encore plus intangible.

Ainsi, la question du retour sur investissement devient vite une question de persuasion. Dans la mesure où ce retour ne peut être démontré de manière tangible, comment peut-on faire la promotion de la continuité des opérations? Outre les incitatifs légaux, une piste de solution se trouve dans le positionnement stratégique. Mettre en place un programme de continuité des opérations permettrait à une organisation de se positionner comme leader au sein de son industrie. De même, l'intégration de la continuité des opérations dans la gestion courante pourrait permettre une réflexion et un développement stratégique informé par les besoins en termes de continuité. Cela permettrait d'intégrer aux stratégies la notion de risque opérationnel sans passer par la mise en place d'un cadre de gestion des risques complexe comme celui du COSO (COSO, 2004), ce qui viendrait faciliter la tâche des organisations, surtout celles avec moins de ressources comme les PME. Ultimement, justifier la continuité des

opérations, c'est d'abord et avant tout de travailler au changement des mentalités en matière de risque et de continuité. Perçue souvent comme une obligation, quand ce n'est pas comme un fardeau, par les hauts dirigeants d'une organisation, la continuité des opérations devrait être repensée en termes de vision sociétale. En effet, mettre en place un programme de continuité des opérations n'implique pas uniquement un retour sur investissement pour l'organisation elle-même, mais également un retour pour les différentes parties prenantes de cette organisation. De même, assurer la continuité des opérations de plusieurs organisations d'une même industrie permet de favoriser la résilience de cette industrie, voir même la résilience économique d'une société. C'est donc dans cette perspective que la continuité des opérations et le retour sur investissement qui y est rattaché doivent être pensés. Non pas simplement en ce qui a trait au rendement financier quelconque, mais bien en ce qui concerne les bénéfices pour l'organisation, ses parties prenantes et la société.

Cet article vient donc de mettre en évidence les difficultés reliées à la quantification du retour sur investissement d'un programme de continuité des opérations. De même, une revue de la littérature a permis d'associer la continuité des opérations avec la résilience. Ce rapprochement aura à son tour permis de transposer la réflexion portant sur le retour sur investissement à une réflexion portant sur les modes de persuasion de la pertinence de la continuité des opérations. Cette persuasion passe en premier lieu par un changement de mentalité associé à la continuité des opérations qui serait dorénavant perçu comme une responsabilité sociétale. En cela, il ne serait plus nécessaire d'évaluer le retour sur investissement d'un programme de continuité des opérations, mais simplement d'en apprécier les bénéfices sur la résilience de l'organisation et de son environnement.

#### Bibliographie

- Bird, L. (2014). Improving Organizational Resilience: The Real Justification for Business Continuity. Continuity Central Archive, <http://www.continuitycentral.com/feature1224.html>, consulté le 24/11/2016.
- Business Continuity Institute (BCI). (2016). The justification for business continuity, Disaster Recovery Journal, DRJ Blogs, <http://www.drj.com/myblog/the-justification-for-business-continuity.html>, consulté le 24/11/2016.
- Business Continuity Institute (BCI). (2013). *Guide de bonnes pratiques. Guide de Mise en Oeuvre des Bonnes Pratiques de Continuité d'Activité*. (1ère éd.). United Kingdom : Business Continuity Institute.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2004). Enterprise Risk Management – Integrated Framework, USA.
- Disaster Recovery Institute International (DRII). (2016). Professional Practices for Business Continuity Practitioners, 42 p.
- Hémond, Y. (2013). *Concept et démarche d'évaluation du potentiel de résilience d'une infrastructure essentielle*. (Thèse de doctorat, Polytechnique Montréal, Montréal, Québec).
- The International Organization for Standardization (ISO). (2012-A). Societal security – Vocabulary, Switzerland.

The International Organization for Standardization (ISO). (2012-B). Societal security – Business continuity management systems – Guidance, Switzerland.

Marty, M. (2014). *Analyses-diagnostics du potentiel de résilience d'une organisation*. (Mémoire de maîtrise, Polytechnique Montréal, Montréal, Québec).

Micouleau, D. (2016). Potentiel de résilience d'une organisation – Application à des services municipaux. (Mémoire de maîtrise, Polytechnique Montréal, Montréal, Québec).