

Café Continuité

07 Octobre 2025

De la théorie à la pratique : Vos questions à Marie-Hélène Primeau



Introduction

Organisé par RÉCO-Québec et Premier Continuum, ce Café Continuité avait pour objectif de permettre aux professionnels de la continuité des opérations d'échanger sur leurs pratiques et leurs défis actuels. Marie-Hélène Primeau (CPA, MBCI, ISO 22301 Lead Auditor), vice-présidente principale chez Premier Continuum, a partagé plus de 20 ans d'expertise en gestion de la continuité, de crise et de résilience organisationnelle.

Prioriser ses efforts quand on est seul en continuité

- Lorsqu'une seule personne (ou une petite équipe) porte la responsabilité de la continuité, l'objectif est de faire un premier "tour de roue" rapidement, sans viser la perfection.
- La règle du 80/20 s'applique : obtenir 80 % des résultats avec 20 % des efforts, en ciblant les processus critiques et en bâtissant des bases solides.
- Identifier les grandes conséquences à couvrir :
 - perte d'accès au site,
 - perte des systèmes informatiques,
 - indisponibilité du personnel clé,
 - rupture d'approvisionnement.
- Favoriser la communication et les exercices simples, pour développer un réflexe de continuité à travers l'organisation.
- Le perfectionnisme est l'ennemi de l'efficacité : mieux vaut un plan perfectible que pas de plan.

Rendre la continuité attrayante et mobiliser les collaborateurs

- Le succès d'un programme repose sur l'adhésion et la compréhension des employés.
- Le rôle du responsable de la continuité est celui d'un facilitateur, pas d'un exécutant.
- Relier la continuité à la réalité des participants : montrer en quoi leur contribution protège leurs activités et leurs emplois.
- Ancrer la pratique dans le concret : évoquer des incidents vécus, des "near miss", ou des cas vécus par des concurrents ou des organisations comparables.
- Créer des synergies : la collecte de données pour le BIA sert aussi à d'autres services (TI, amélioration continue, relève, etc.).
- Rendre les outils agréables à utiliser, et bien préparer les ateliers.
- Plusieurs organisations programment des semaines de sensibilisation à la continuité, parfois en lien avec la sécurité civile ou la cybersécurité.

Café Continuité

07 Octobre 2025

De la théorie à la pratique : Vos questions à Marie-Hélène Primeau



Quels indicateurs pour la haute direction ?

- Les indicateurs doivent montrer la progression et la maturité du programme, plutôt qu'un simple volume d'activités.
- Exemples d'indicateurs quantitatifs :
 - % de plans complétés ou mis à jour,
 - nombre d'exercices réalisés,
 - taux de couverture du programme,
 - écart entre les objectifs RTO/RPO et les résultats réels.
- Exemples d'indicateurs qualitatifs :
 - niveau de préparation perçu par les unités,
 - degré de participation des équipes,
 - temps de reprise réel après incident.
- Les tableaux de bord doivent faire le lien entre la continuité et les objectifs stratégiques (promesse client, service essentiel).
- La mesure de maturité organisationnelle (ISO 22301, HighCore, etc.) est un langage de plus en plus compris par la haute-direction.

Intelligence artificielle et continuité

- L'IA doit être vue comme un outil d'aide et non une menace.
- Elle peut accélérer la production de gabarits, de scénarios de tests, ou de veilles sur les risques, mais le jugement humain demeure essentiel.
- Les professionnels doivent aussi évaluer la dépendance croissante des organisations à l'IA en devenant elle-même un objet de continuité : comment poursuivre nos opérations si elle tombe en panne ?
 - si les processus clés utilisent des modèles IA (chatbots, automatisations), leur panne peut provoquer des interruptions massives ;
 - ces dépendances peuvent être intégrées dans les BIAs et plans de reprise.
- Risques spécifiques : contamination des modèles, perte de données, fiabilité des algorithmes, disponibilité énergétique.

Résilience et continuité : convergences et différences

- La résilience dépasse la continuité : c'est la capacité d'une organisation à anticiper, absorber, s'adapter et rebondir face à l'imprévu.
- Les récents cadres réglementaires (BSIF, AMF) renforcent cette vision intégrée.
- La résilience opérationnelle, notamment dans le secteur financier, met l'accent sur :
 - la compréhension des dépendances critiques,
 - la gestion des tiers,

Café Continuité

07 Octobre 2025



De la théorie à la pratique : Vos questions à Marie-Hélène Primeau

- la cybersécurité,
- la gestion du changement.

En pratique, la continuité constitue une base essentielle de la résilience. Le passage du programme de continuité vers une approche “résilience” peut offrir plus de visibilité et de soutien budgétaire.

Gestion des risques fournisseurs (TPRM) et résilience

- Un bon programme de TPRM doit couvrir plus que la continuité : risques financiers, juridiques, réputationnels, technologiques et de concentration géographique.
- L'évaluation doit mesurer la criticité du fournisseur et les vulnérabilités de l'organisation face à lui.
- Les engagements contractuels (SLA, clauses de continuité, exercices conjoints) sont essentiels.
- Faire des tests avec les fournisseurs améliore la communication, la confiance et la transparence.
- Les modèles ISO 22318 et ISO 22301 offrent des référentiels pertinents.