

Café Continuité

19 novembre 2025

L'imprévisibilité : Benoit Racette



Introduction

Le Café Continuité du 19 novembre 2025, organisé par RÉCO-Québec, a réuni des professionnels de divers secteurs pour discuter d'un enjeu qui influence désormais tous les programmes de continuité : l'imprévisibilité devenue quasi normative dans les organisations.

L'activité, animée par Benoit Racette, se voulait un espace d'échanges plutôt qu'une conférence, et a permis de nombreuses discussions concrètes autour de trois grands types d'imprévisibilité : technologique et opérationnelle, environnementale et sociale, ainsi qu'économique, tarifaire et politique.

L'imprévisibilité technologique et opérationnelle

Constats partagés

- La dépendance aux technologies ne cesse de croître, ce qui augmente la vulnérabilité face aux pannes, aux cyberincidents et aux chaînes d'approvisionnement technologiques complexes.
- Les organisations peinent parfois à comprendre la **cascade de dépendances** entre les applications, les hébergeurs, les services TI et les fournisseurs tiers (p. ex. dépendances indirectes via Cloudflare).
- Une incompréhension persiste entre les équipes affaires et TI :
une même panne peut être perçue comme un incident TI mineur ou comme un événement de continuité majeur.

Enjeux soulevés

- Bilans d'impact (BIA) parfois trop stratégiques, ne permettant pas d'identifier les dépendances réelles.
- Difficulté des équipes à comprendre les liens technologiques sous-jacents.
- Risques liés au « shadow IT » et à la signature de services SAAS/cloud sans analyse complète des sous-traitants.

Pratiques et pistes discutées

- Faire travailler ensemble les équipes affaires et TI après les BIA pour identifier des solutions de contournement réalistes.
- Documenter systématiquement les dépendances critiques dans les plans.
- Encourager les tests conjoint TI—Opérations pour valider les RTO/RPO et les hypothèses opérationnelles.
- Reconnaître que certaines dépendances sont absolues : les plans doivent alors se concentrer sur ce qui peut être maintenu autour de l'activité, même en mode dégradé.

Café Continuité

19 novembre 2025

L'imprévisibilité : Benoit Racette



L'imprévisibilité environnementale et sociale

Enjeux discutés

- Multiplication d'aléas concomitants (p. ex. crise TI + événement climatique).
- Effets des perturbations majeures : pénuries de main-d'œuvre, roulement élevé, santé publique, tensions sociales, sécurité physique.

Points clés issus des échanges

- Plusieurs organisations, dont Hydro-Québec, réalisent désormais des exercices multi-aléas à grande échelle.
L'exemple de [GridEx](#) illustre l'importance des dépendances croisées : cyber, physique, communication, santé et sécurité.
- Les plans rigides montrent leurs limites. Une organisation mature doit :
 - Développer une capacité d'improvisation structurée,
 - Favoriser la confiance dans l'expertise des membres des cellules de crise,
 - Privilégier les exercices en présentiel ou hybride pour stimuler l'intelligence collective.
- Dans certaines organisations, les exercices progressifs (ajout d'un second aléa en cours de route) deviennent une pratique pour tester la résilience de manière plus poussée.

Principes partagés

- L'imprévisibilité exige un haut niveau d'adaptabilité et une culture interne qui valorise le jugement ou bon sens plutôt qu'un respect rigide des procédures.
- L'importance d'une gouvernance claire, d'un pilotage calme et d'une communication transparente a été soulignée.

L'imprévisibilité économique, tarifaire et politique

Constats

- L'instabilité économique et politique récente (ex. décisions tarifaires soudaines, volatilité géopolitique, changements réglementaires) affecte directement la continuité des activités.
- Certaines organisations ont dû ajuster leurs stratégies d'approvisionnement, leurs stocks et leurs investissements.

Exemples de pratiques

- Intégration de ces aléas dans :
 - Des stress tests financiers,
 - Des analyses prospectives,

Café Continuité

19 novembre 2025



L'imprévisibilité : Benoit Racette

- Des veilles gouvernementales et géopolitiques,
- Des processus de gestion intégrée des risques.
- Collaboration renforcée entre : finances, affaires gouvernementales, risque organisationnel et continuité.
- Dans certains ministères (ex. santé publique fédérale), les impacts se manifestent par une perte de partenaires, une baisse de fiabilité des flux d'information ou un besoin de reconstruire des réseaux de surveillance.

Enjeux humains

- Certaines équipes vivent davantage une incertitude structurelle qu'une augmentation de la charge de travail : les interruptions dans les communications, les décisions politiques changeantes et les « freeze » administratifs peuvent bloquer ou retarder des réponses critiques.

Conclusion générale

Benoit Racette a rappelé que l'imprévisibilité est désormais une caractéristique permanente du contexte opérationnel. Les plans et les analyses demeurent essentiels, mais ils doivent être complétés par :

- Une gouvernance solide,
- Une capacité d'adaptation et d'improvisation raisonnée,
- La collaboration interdisciplinaire,
- Un engagement accru des partenaires internes et externes.

Renforcer la résilience ne consiste pas à éliminer tous les risques, mais bien à continuer d'opérer malgré l'incertitude.

L'échange entre les participants a illustré la valeur des approches collectives pour anticiper, absorber et surmonter l'inattendu.