

Concours Étudiant - RECO Québec 2015

2^e Prix – Delphine Micouleau

Afin d'encourager la relève en continuité et de favoriser les échanges d'idées, RECO Québec est fier de lancer son premier concours étudiant. Cette récompense vise à reconnaître le travail de recherche étudiant qui se distingue dans le domaine de la continuité des opérations et de la gestion de crise.

Candidature

Identification du candidat	
Prénom Nom	Delphine Micouleau
Adresse courriel	delphine.micouleau@gmail.com
Université	<i>Centre risque & performance</i> de Polytechnique Montréal
Programme universitaire	Gestion des risques, continuité d'activités et résilience
Diplôme attendu	Maîtrise en génie industriel
Présentation du parcours académique, professionnel, associatif (<i>max 200 mots</i>)	<p>J'ai obtenu mon diplôme d'ingénieure dans une école française l'École Nationale des Travaux Publics de l'État, spécialité risques, pollution et nuisances. J'ai réalisé un stage au Centre d'étude et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement. Durant ce stage, j'étais chargée d'étudier le risque d'inondation au niveau de la presqu'île d'Ambès (Bordeaux, France) dans le but de mettre en œuvre le programme d'actions de prévention contre les inondations de la presqu'île d'Ambès. J'ai commencé ma maîtrise en génie industriel orientée gestion des risques, continuité d'activités et résilience en hiver 2015. Depuis l'été 2015, je réalise mon projet de maîtrise recherche au sein du <i>Centre risque & performance</i>. Mon projet consiste à déterminer une méthode d'évaluation de la maturité de résilience des organisations et de valider la méthode avec des exercices sur les services de la ville de Québec. En 2014, j'ai participé au défi ingénieur de la Société Nationale des Chemins de Fer (SNCF). La finale du défi consistait en une gestion de crise en temps réel et mon équipe a obtenu la deuxième place du défi. Je suis actuellement membre de l'Association de Sécurité Civile du Québec et bénévole à l'hôpital Sainte Justine.</p>

Article

Titre

La résilience d'une organisation et le dégagement de marges de manœuvre cohérentes

Article

(max 1250 à 2000 mots)

INTRODUCTION

Les organisations ont vu apparaître les processus de gestion de risques, la continuité d'activités et depuis quelques années dans le contexte des changements climatiques et des catastrophes naturelles, la résilience est venue s'ajouter à la liste. Comment peuvent-elles se retrouver dans tous ces concepts ? Quel est le lien entre eux ? Cet article présentera les liens existants entre ces différents processus, l'importance de s'assurer d'une cohérence entre les différents services de l'organisation et l'importance des marges de manœuvre dans la gestion des perturbations.

DU PROCESSUS DE GESTION DE RISQUES À LA RÉSILIENCE

Processus de gestion de risques

Le processus de gestion de risques tel que défini dans la norme ISO 31000, guide les organisations dans l'identification des risques qu'elles encourent et leur permet de prendre des décisions (ISO, 2009). En effet, l'étape de contexte, étape fondamentale du processus, consiste à définir les échelles qui seront utilisées pour analyser les risques, les seuils d'acceptabilité des risques et le type de décisions qui seront prises à l'issue du processus. Ainsi, à l'étape d'évaluation, les risques qui nécessitent un traitement apparaissent clairement car ils dépassent les seuils d'acceptabilité fixés par l'organisation dans l'étape du contexte. À l'étape de traitement, il s'agit de mettre en place des mesures permettant de diminuer le niveau des risques qui ont été identifiés par l'organisation comme étant à traiter. Parmi les mesures possibles lors du traitement des risques il y a l'élaboration d'un plan de continuité d'activités, de plans de mesures d'urgence, la mise en place de mesures de protection, etc.

Plan de continuité d'activité

Le plan de continuité d'activité tel que défini par la norme ISO 22301, est l'ensemble des procédures documentées servant de guide aux organisations pour répondre, rétablir, reprendre et retrouver un niveau de fonctionnement prédéfini à la suite d'une perturbation (ISO, 2012). Comme précisé dans le Guide de bonnes pratiques 2013 du Business Continuity Institute, il peut s'agir d'un plan de gestion de crise, plan pandémie, plan de continuité des opérations, etc. Ces plans doivent être « directs », « adaptables », « concis » et « pertinents » (Business Continuity Institute, p 98, 2013) et permettre aux organisations de dégager une certaine marge de manœuvre lors d'une perturbation. En effet, les actions et les ressources sont définies pour un scénario de perturbation afin que le processus de prise de décision soit accéléré. Les plans de continuité constituent donc des outils permettant à l'organisation d'acquiescer une aptitude de maintien du fonctionnement de ses activités malgré des perturbations. Il lui permet ainsi d'éviter ou de réduire les pertes financières. La continuité d'activité est réputée comme étant un levier de la résilience d'une organisation.

Résilience des organisations

La résilience peut être définie comme étant l'aptitude d'un système à maintenir ou à rétablir un niveau de fonctionnement acceptable malgré des perturbations (Robert, Hémond, Yan, 2010). Le volet maintien d'un niveau de fonctionnement acceptable sera privilégié afin d'être en accord avec la définition de la résilience déterminée par le

ministère de la Sécurité publique dans la politique québécoise de sécurité civile 2014-2024 : « Aptitude d'un système, d'une collectivité ou d'une société potentiellement exposé à des aléas à s'adapter, en résistant ou en changeant, en vue d'établir et de maintenir des structures et un niveau de fonctionnement acceptables » (Ministère de la sécurité publique, p 87, 2014).

La résilience d'une organisation est étudiée à travers les trois piliers que sont l'acceptation, la planification et l'anticipation (Hémond, 2013). Au centre de ces piliers se situe la connaissance du système. Le pilier acceptation vise à assurer que l'organisation admet la possibilité de subir des perturbations. La planification correspond à la détermination des mesures, des actions et des ressources nécessaires pour maintenir un niveau de fonctionnement acceptable malgré des perturbations. Les plans de continuité des opérations s'intègrent donc au pilier planification. Enfin, le dernier pilier, l'anticipation, permet une optimisation du temps lors d'une perturbation pour que l'information soit diffusée et les mesures mises en place le plus rapidement possible. Il apparaît donc que le principal objectif des piliers de résilience est d'assurer le dégagement d'une marge de manœuvre à l'organisation afin de lui permettre de gérer les perturbations sans devoir cesser ses activités. Tous ces piliers s'appuient sur le concept de base de la connaissance qui vise à s'assurer que les interdépendances internes sont bien identifiées et que le fonctionnement de l'organisation est suffisamment bien connu pour en faire une description transversale basée sur les produits et services fournis.

Cohérence

Sachant que les services d'une organisation peuvent être très nombreux et qu'ils effectuent leur gestion des risques indépendamment les uns des autres en utilisant différents processus de gestion de risques (ISO 31000, CSAZ 1600, CSA Q850, Gestion des risques en sécurité civile (MSPQ), DRIE, BCI, ...), le maintien de niveaux de services acceptables pour l'organisation, en cas de perturbations, est donc complexe. Il devient alors important d'établir une cohérence entre ces différents services, pour développer une approche uniforme au niveau de l'organisation. La définition de cohérence utilisée est la logique interne des mesures de résilience mises en place dans l'organisation. Il est nécessaire que ces mesures ne se contredisent pas et suivent un fil logique. Cette cohérence doit permettre aux différents services de l'organisation de fonctionner efficacement ensemble lors d'une perturbation.

Marge de manœuvre

Toute gestion de crise (majeure ou mineure) demande de dégager des marges de manœuvre suffisantes, mais surtout cohérentes, sur l'ensemble des services concernés de l'organisation. Les analyses d'évaluation de la résilience des organisations sont donc centrées sur ces concepts de marge de manœuvre et de cohérence.

Une distinction est faite entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel d'une organisation car les objectifs diffèrent. Le niveau stratégique a pour but d'assurer le développement et la pérennité de l'entreprise à moyen et long terme. Le niveau opérationnel vise la pérennité de l'organisation à plus court terme. L'espace-temps considéré entre ces niveaux est donc différent et les marges de manœuvres doivent refléter cette distinction. Toutefois, elles peuvent être décomposées selon trois types :

- les marges de manœuvre temporelles : délai avant qu'il soit nécessaire d'utiliser des ressources extraordinaires pour maintenir le fonctionnement malgré des perturbations;
- les marges de manœuvre financières : budget de contingence disponible pour supporter les dépenses des mesures prévues en cas de perturbation et réserve supplémentaire disponible en cas de besoin pour absorber les chocs qui n'ont pas été prévus par la planification;
- les marges de manœuvre en ressources : ressources disponibles pour pouvoir réaliser les différentes tâches nécessaires au maintien des activités lors d'une perturbation;

Les gestionnaires réalisent un bilan d'impact sur les activités afin de déterminer les ressources nécessaires au maintien et au rétablissement des activités critiques (Business Continuity Institute, 2013). Ce bilan d'impact permet de déterminer la durée d'interruption maximale admissible (DIMA), à savoir le délai au terme duquel, les impacts défavorables de la non fourniture d'un produit/service ou de la non-exécution d'une activité deviennent inacceptables (ISO 22301, 2012). La marge de manœuvre est ensuite déterminée par les gestionnaires en fonction des résultats du bilan d'impact et de la DIMA. La marge de manœuvre est déterminée en s'appuyant sur plusieurs paramètres :

- la planification de gestion des perturbations. Elle permet une prise de décision accélérée car les ressources et les actions à entreprendre sont prédéfinies;
- les mécanismes de surveillance et d'alerte de l'organisation. Ces mécanismes permettent d'optimiser la marge

de manœuvre car la prise de décision est accélérée et l'activation de la réponse peut se faire avant que la perturbation affecte l'organisation;

- la connaissance du système et des dépendances existantes;

Ces trois paramètres sont couverts par les plans de continuité d'activité. Pour améliorer la résilience de l'organisation, la marge de manœuvre devrait aussi être consolidée par les paramètres suivants :

- la connaissance des interdépendances. En tenant compte des interdépendances, l'organisation est mieux préparée et l'anticipation est améliorée.
- l'adaptation. Elle permet une gestion de ce qui n'est pas planifié. L'adaptation est essentielle pour tenir compte des différences entre les scénarios prévus et la réalité. L'adaptation doit se faire de manière cohérente et pas au détriment des autres services de l'organisation. Il est donc nécessaire de s'assurer qu'il y ait une bonne communication.
- le caractère apprenant de l'organisation. La marge de manœuvre peut être consolidée en tenant compte des événements passés dans la mise à jour de la planification, de l'anticipation et de la connaissance. Une organisation apprenante met en place des outils de conservation de mémoire organisationnelle et de transfert des connaissances qui réduisent l'impact du départ d'un gestionnaire sur la marge de manœuvre déterminée (Centre de Santé et de services sociaux de la Baie des Chaleurs, 2009).

CONCLUSION

Le processus de gestion de risques et l'élaboration de plans de continuité d'activités ont pour but de permettre aux organisations de dégager des marges de manœuvre lors des perturbations. Cependant, la détermination de marges de manœuvre par les services indépendamment les uns des autres peut entraîner des problèmes dans la gestion des perturbations. L'objectif étant le maintien des activités de l'organisation, il est donc indispensable de s'assurer de la solidité des marges de manœuvre et de leur cohérence les unes par rapport aux autres.

Dans le domaine de la gestion de projet, la maturité de l'organisation est évaluée à travers les processus. L'organisation est considérée comme étant mature lorsque les processus de gestion de projet sont maîtrisés et efficaces et correspondent aux meilleures pratiques définies (Project Management Institute, 2003). Il serait intéressant d'appliquer ce concept à la résilience afin de distinguer les niveaux de résilience des organisations qui ont les mêmes niveaux de planification par exemple. En effet, l'élaboration des plans ne permet pas à elle seule d'être résiliente il faut aussi s'assurer de la connaissance et de la pratique de ces plans à travers des exercices. Cette évaluation devrait tenir compte des différentes caractéristiques présentées précédemment et permettre de déterminer un niveau de maturité de l'organisation.

Bibliographie

Documents officiels

Business Continuity Institute. (2013). Guide de bonnes pratiques.

Centre de Santé et de services sociaux de la Baie des Chaleurs, « Ensemble vers une organisation apprenante ». (2009). Disponible sur : https://www.oiiq.org/sites/default/files/uploads/pdf/evenements/colloque_cii_2009/CII2009_C1.pdf. Consulté le 24 Novembre 2015.

Hémond, Y. (2013). Concept et démarche d'évaluation du potentiel de résilience d'une infrastructure essentielle. Thèse de doctorat. Polytechnique Montréal.

International Organization for Standardization. (2009). ISO 31000 *Management du risque – Principes et lignes directrices*.

International Organization for Standardization. (2012). ISO 22301 *Sécurité sociétale – Systèmes de management de la continuité d'activité – Exigences*.

Ministère de la sécurité publique. (2014). *Politique québécoise de sécurité civile 2014-2024*, p87.

Project Management Institute. (2003). Organizational Project Management Maturity Model (OPM3). Knowledge Foundation. Disponible sur :

<http://faculty.kfupm.edu.sa/MGM/bubshait/project%20management/PDF/opm3KF.pdf>. Consulté le 24 Novembre 2015.

Robert B., Hémond Y., Yan G., « L'évaluation de la résilience organisationnelle », Télescope, vol.16 no.2, 131-153, printemps-été 2010.