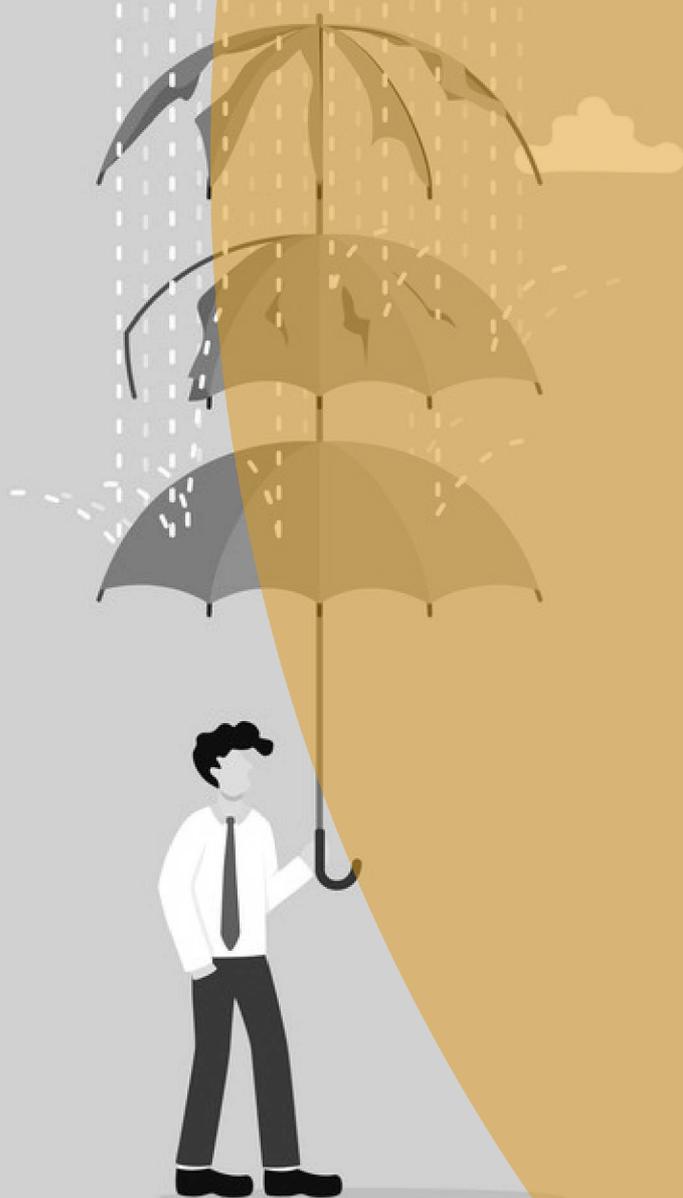




# Livre blanc

## Gestion de la résilience organisationnelle

Comment intégrer la stabilité  
à court terme et l'adaptabilité  
à long terme dans une  
stratégie globale dynamique



**controllit**  
Business Continuity Management ■



# Contenue

03

INTRODUCTION

04

CONTEXTE ET POINT DE DÉPART

05

DIFFÉRENCE ENTRE LA RÉSILIENCE OPÉRATIONNELLE ET LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE

08

MISE EN ŒUVRE DE LA GESTION DE LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE

10

ANALYSE DU POINT DE DÉPART ET DÉFINITION DE LA STRATÉGIE À SUIVRE

11

À PARTIR DU MODÈLE CIBLE : ANALYSE DE LA MATURITÉ POUR LA RÉSILIENCE OPÉRATIONNELLE ET ORGANISATIONNELLE

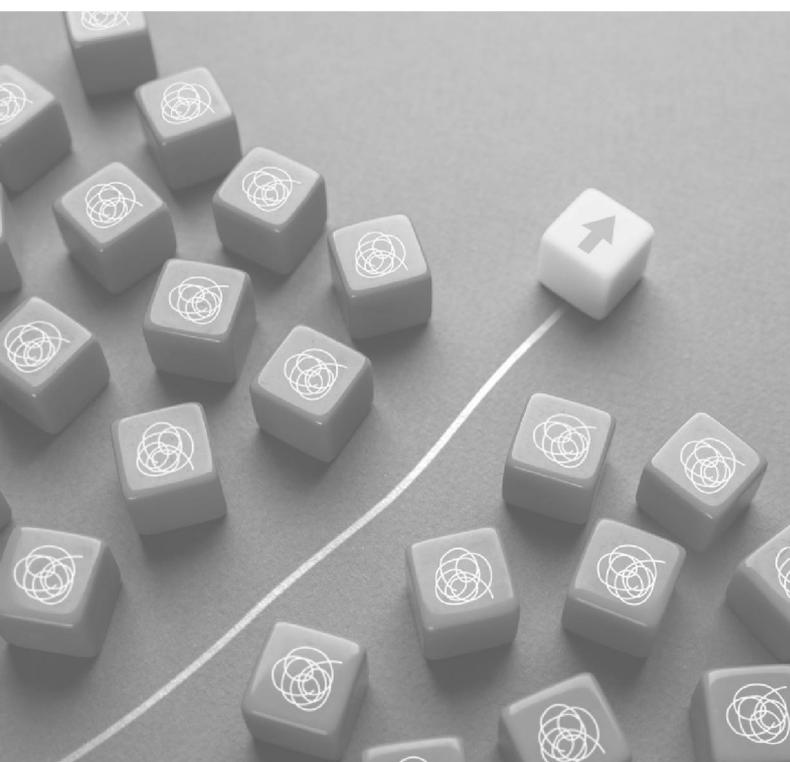
12

CONCLUSION



## Introduction

La gestion de la résilience organisationnelle (Organisational Resilience Management, ORM) est un élément essentiel d'une stratégie d'entreprise pérenne. Elle permet aux organisations non seulement de se préparer aux exigences réglementaires telles que la loi sur la résilience opérationnelle numérique (Digital Operational Resilience Act, DORA), la directive sur la sécurité des réseaux et de l'information 2 (NIS2) ou la directive sur la résilience des entités critiques, mais aussi de surmonter efficacement les défis imprévus.



Si les réglementations susmentionnées se concentrent principalement sur la résilience opérationnelle afin de garantir la résilience des fonctions critiques (systèmes et processus techniques), l'étape décisive va au-delà : il s'agit de développer la résilience organisationnelle. L'objectif est d'aligner l'ensemble de l'organisation – de la culture à la stratégie en passant par la gouvernance – sur la résilience à long terme.

De nombreuses entreprises ont mis en place des concepts de résilience opérationnelle, même si ceux-ci ne sont souvent pas explicitement désignés comme tels. Cependant, l'intégration systémique nécessaire des différents systèmes de

gestion fait souvent défaut pour que l'on puisse réellement parler de résilience opérationnelle. L'extension de cette approche au niveau organisationnel représente toutefois un effort plus important et nécessite une approche systématique.

Ce livre blanc présente les défis et met en évidence les différences entre la résilience opérationnelle et organisationnelle. Il présente également une approche holistique de la mise en œuvre de la gestion de la résilience organisationnelle (ORM). L'objectif est de combiner stabilité à court terme et adaptabilité à long terme grâce à une stratégie globale coordonnée et d'en faire une tâche centrale.



## Contexte et point de départ

Les exigences, les risques et les défis actuels sont complexes et dynamiques. Les principaux défis auxquels sont confrontées les entreprises sont présentés ci-dessous :

- Les **exigences réglementaires** telles que la loi sur la résilience opérationnelle numérique (DORA), la directive sur la sécurité des réseaux et de l'information 2 (NIS2) et la directive sur la résilience des entités critiques exigent des mesures globales. Ces réglementations fixent des conditions-cadres claires qui obligent les entreprises à adapter leurs processus afin de garantir leur résilience.
- Les **risques technologiques** comprennent les cyberattaques qui mettent en péril les données sensibles et les processus commerciaux. Tout aussi critiques sont les pannes de système qui peuvent interrompre les opérations, ainsi que les perturbations liées aux données, telles que la manipulation ou la perte d'informations importantes.
- **La dynamique du marché, les crises économiques, les bouleversements technologiques, la pénurie de talents et les erreurs stratégiques** peuvent mettre les entreprises dans des situations critiques. Ces défis entraînent une pression concurrentielle accrue et nuisent à la capacité des organisations à s'adapter efficacement aux nouvelles conditions.
- **Les défis sociaux et environnementaux ont une incidence sur les perturbations de la chaîne d'approvisionnement, la raréfaction des ressources et les catastrophes environnementales**, mettant à l'épreuve la capacité des entreprises à réagir rapidement et efficacement. Les entreprises doivent de plus en plus s'adapter à des conditions environnementales dynamiques et à des exigences sociales.

Pour répondre à ces exigences, risques et défis, il est nécessaire de combiner de manière stratégique la résilience opérationnelle et la résilience organisationnelle. La résilience opérationnelle stabilise les fonctions critiques, tandis que la résilience organisationnelle garantit une adaptabilité à long terme. La combinaison de ces deux approches permet aux entreprises de réagir avec souplesse et robustesse aux différents défis.



## Différenciation : résilience opérationnelle et résilience organisationnelle

La résilience opérationnelle et la résilience organisationnelle sont deux approches différentes mais complémentaires que les entreprises peuvent utiliser pour renforcer leur résilience.

Comparaison :

Critère	Résilience opérationnelle	Résilience organisationnelle
Horizon temporel	Court terme : stabilité et maintien des fonctions critiques pendant les perturbations aiguës	Long terme : adaptabilité et réorientation stratégique sur une période prolongée
Ziele	Minimierung von Störungen, Wiederanlauf, Wiederherstellung und Stabilisierung der kritischen Funktionen	Aufbau langfristiger Widerstandsfähigkeit, Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft
Focus	Processus, systèmes, infrastructure technique, sécurité physique, sécurité du personnel	Culture d'entreprise, gouvernance, leadership stratégique, communication
Domaines concernés	Continuité des activités, gestion de crise, sécurité de l'information, sécurité physique, gestion de la sécurité, gestion des risques, etc.	Gestion stratégique, développement organisationnel, promotion de l'innovation, leadership, gestion des parties prenantes, etc.
Menaces typiques	Cyberattaques, catastrophes naturelles, défaillances techniques, perturbations de la chaîne d'approvisionnement, interruptions d'activité, etc.	Changements réglementaires, évolutions du marché, tendances sociales, etc.
Risques	Indisponibilité des systèmes informatiques, pénurie de personnel, dommages physiques aux infrastructures, etc.	Désalignement stratégique, manque d'adaptabilité, déficits de communication en temps de crise, etc.
Méthodes et modèles	Analyse d'impact sur l'activité, évaluation des besoins en matière de protection, analyse des lacunes, analyse des menaces, analyse par arbre de défaillance, etc.	Analyse SWOT, analyse PESTEL, analyse d'identification des parties prenantes, planification de scénarios, etc.



## Différenciation : résilience opérationnelle vs résilience organisationnelle

Explication de la résilience opérationnelle et organisationnelle à l'aide d'exemples :



### **Perturbation de la chaîne d'approvisionnement :**

La résilience opérationnelle garantit la mise en place d'itinéraires d'approvisionnement alternatifs en cas de perturbation de la chaîne d'approvisionnement, tandis que la résilience organisationnelle permet le développement de partenariats stratégiques et de processus flexibles pour répondre aux changements à long terme du marché.

### **Cyberattaques :**

La résilience opérationnelle fournit des mesures de sécurité techniques telles que des pare-feu et une surveillance en temps réel en cas de cyberattaques, tandis que la résilience organisationnelle comprend des stratégies de formation et de communication visant à minimiser les risques à long terme.



### **Catastrophes naturelles :**

La résilience opérationnelle comprend des mesures de protection telles que des plans d'évacuation et des sites redondants en cas de catastrophes naturelles. La résilience organisationnelle se concentre sur des plans d'urgence à long terme et des partenariats pour la fourniture de ressources.



### **Arrêts de production :**

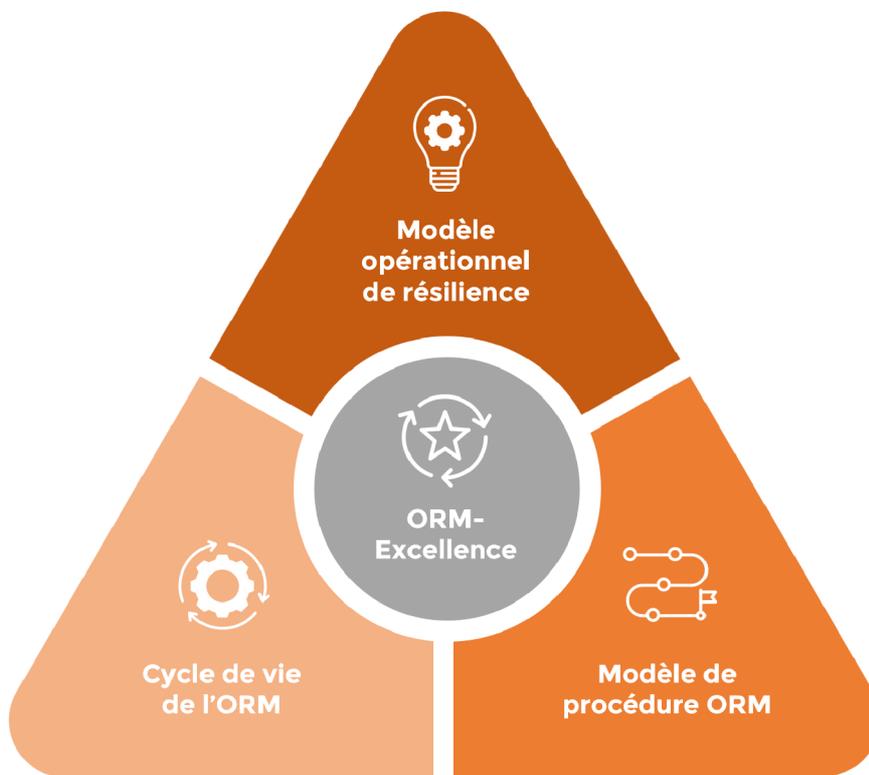
La résilience opérationnelle garantit que des sites de fabrication redondants peuvent être activés en cas d'arrêt de production, tandis que la résilience organisationnelle permet une adaptation à long terme grâce à une planification stratégique et à des investissements dans des marchés alternatifs.





# Mise en œuvre de la gestion de la résilience organisationnelle

Pour mettre en œuvre l'ORM, nous recommandons de combiner le modèle opérationnel de résilience (Resilience Operation Model, ROM), le modèle de processus ORM et le cycle de vie ORM.

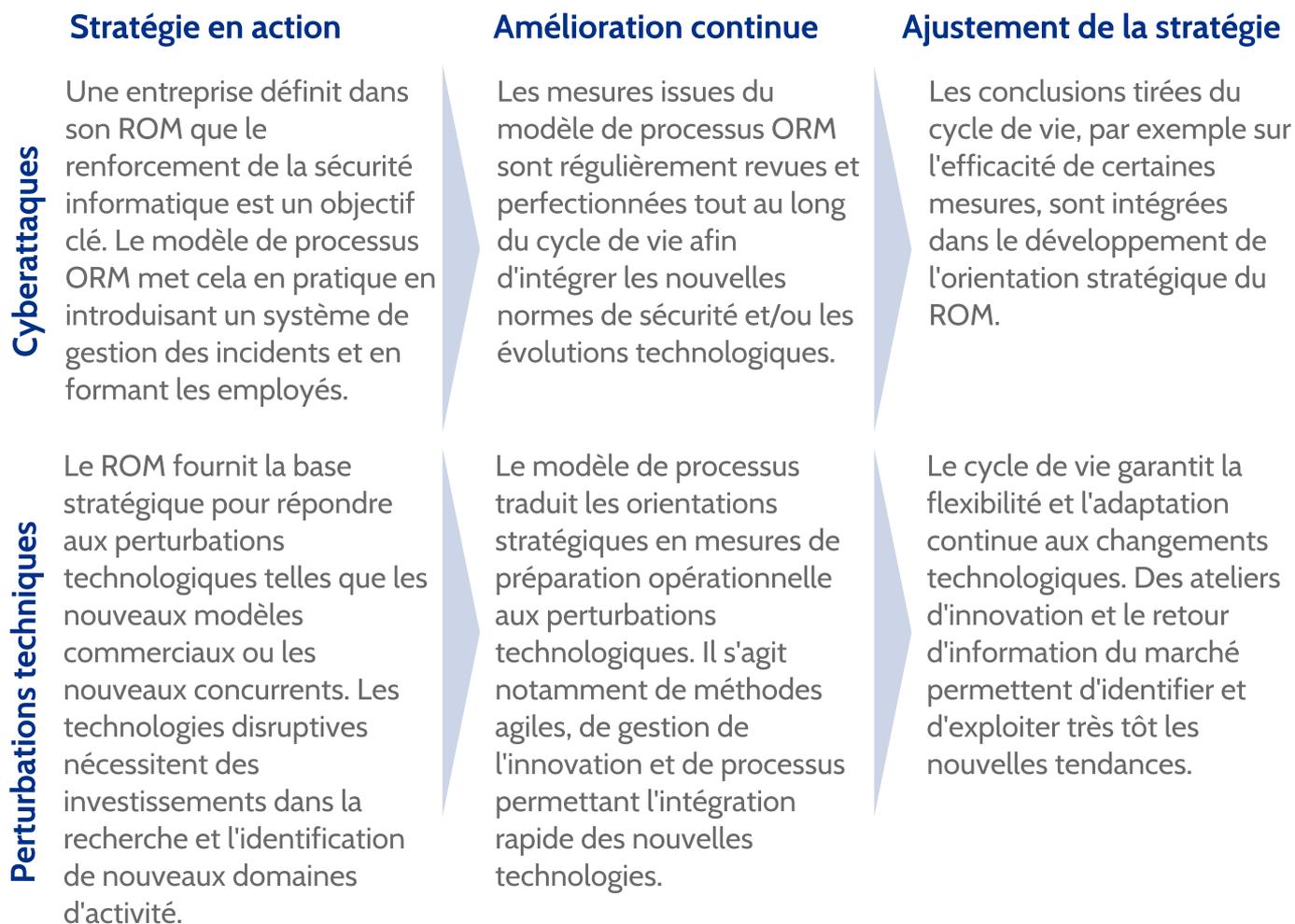


Le ROM représente la vision stratégique et l'orientation et reste le cadre fondamental tout au long des différentes phases. Le modèle de processus ORM, quant à lui, sert de guide pragmatique pour la mise en œuvre initiale afin de traduire les stratégies et les objectifs du ROM en réalité opérationnelle. Le cycle de vie ORM commence après la mise en œuvre initiale pour les opérations régulières et implique un processus continu de révision, d'adaptation et d'amélioration, en utilisant les principes du ROM comme guide.



## La mise en œuvre de la gestion de la résilience organisationnelle

Synergies illustrées par deux exemples :





# Analyser le point de départ et définir la marche à suivre

L'analyse du point de départ permet d'identifier systématiquement les faiblesses organisationnelles, les menaces externes et le potentiel stratégique. Ces résultats constituent la base de mesures ciblées dans le cadre de l'ORM.



## Analyse actuelle

L'analyse de la situation actuelle se base sur le modèle cible ROM et est réalisée à l'aide de méthodes complémentaires. L'objectif est d'identifier de manière structurée les forces, les faiblesses et les domaines d'action, qui sont ensuite intégrés dans le plan de développement.

Étapes	Explications
Définir le cadre et les objectifs	Définition des objectifs, des domaines d'analyse et des parties prenantes pour l'orientation stratégique de l'analyse
Collecte des données	Réalisation d'entretiens, d'ateliers et d'analyses de documents techniques
Analyse et évaluation	Application du modèle cible ROM pour l'évaluation qualitative de la maturité, complétée par une analyse SWOT/PESTEL pour l'analyse environnementale
Définition du concept de stratégie de résilience	Transfert vers des catégories d'objectifs stratégiques (protection, préservation et réduction des risques) et des champs d'action
Élaboration d'un plan de mise en œuvre	Priorisation des domaines d'action, formulation des premières mesures stratégiques et opérationnelles et approbation des investissements



# **Modèle cible ROM : analyse de maturité pour la résilience opérationnelle et organisationnelle**

Le modèle cible ROM est une approche stratégique centrale au sein de l'ORM. Ce modèle relie systématiquement les lignes directrices stratégiques du ROM à des objectifs de résilience clairement définis et à leur mise en œuvre opérationnelle.

## **Points clés du modèle cible ROM**

Le modèle cible ROM sert de base à la définition et à la gestion des objectifs de résilience, ainsi qu'à leur amélioration continue. Les aspects suivants sont notamment pris en compte :

- Lien entre le ROM et le modèle cible : Le ROM fournit le cadre stratégique à partir duquel des objectifs de résilience concrets sont dérivés et opérationnalisés dans le modèle cible.
- Évaluation de la maturité : suivi continu du degré de réalisation des objectifs définis à l'aide d'indicateurs de performance clés appropriés
- Définition des objectifs stratégiques : définition d'objectifs de résilience mesurables qui sont systématiquement transférés au contrôle de la résilience.
- Contrôle et optimisation : révision et ajustement réguliers des objectifs et des mesures afin d'accroître durablement la résilience

## **Du modèle cible ROM au concept de stratégie de résilience**

Le modèle cible ROM constitue la base de l'élaboration du concept de stratégie de résilience. Ce concept traduit les objectifs stratégiques en mesures concrètes et définit les processus de mise en œuvre opérationnelle. Des lignes directrices claires et mesurables garantissent la mise en œuvre efficace et l'amélioration continue des objectifs stratégiques.

## **La planification de la mise en œuvre comme étape suivante**

La planification de la mise en œuvre précise les mesures du concept de stratégie de résilience et leur attribue des responsabilités et des priorités claires. L'intégration dans le contrôle de la résilience permet une gestion transparente, une mesure régulière des performances et une optimisation continue sur la base de données et de résultats fiables.



## Conclusion

La mise en œuvre efficace de l'ORM repose sur la capacité à intégrer systématiquement les objectifs stratégiques, les mesures opérationnelles et l'adaptation continue. Le modèle cible ROM aide à la mise en œuvre stratégique.

### Points clés :

- Les entreprises doivent tenir compte de manière égale des exigences réglementaires et des risques dynamiques. Une stratégie de résilience intégrée et tournée vers l'avenir est essentielle.
- La résilience opérationnelle et organisationnelle se complètent. L'une assure la stabilité à court terme, l'autre crée une adaptabilité à long terme.
- Un concept bien pensé, allant des objectifs stratégiques à la mise en œuvre et à l'amélioration continue, est essentiel pour une organisation pérenne.
- Une analyse structurée de la situation actuelle et un plan de mise en œuvre basé sur celle-ci permettent d'augmenter progressivement et de manière traçable la résilience.
- Le modèle cible ROM constitue la base d'une dérivation systématique des objectifs, d'une évaluation de la maturité et d'un contrôle par le biais d'objectifs et résultats clés (Objectives and Key Results, OKRs) et d'indicateurs clé de performance (Key Performance Indicators, KPIs) dans le cadre du contrôle de la résilience.

La combinaison de la stratégie, de la mise en œuvre et de l'amélioration continue est essentielle pour rendre les entreprises plus résilientes et leur donner un avantage concurrentiel durable. La résilience n'est pas un état statique, mais un processus continu qui doit être intégré dans l'ADN de chaque organisation.

**Vous avez des questions à ce sujet ? N'hésitez pas à nous contacter !**



Controllit AG  
Kühnehöfe 20  
22761 Hamburg  
Allemagne  
[www.controll-it.de/fr](http://www.controll-it.de/fr)

Statut: Juillet 2025

Controllit AG est votre partenaire pour la gestion de la continuité des activités (BCM). Depuis notre création, nous développons des concepts et des produits intégratifs pour la gestion de la continuité des activités, la gestion de la continuité des services informatiques, la gestion de la sécurité de l'information et la gestion des crises. Nous vous aidons, grâce à des concepts stratégiques, organisationnels et techniques, à sécuriser vos processus commerciaux contre les menaces et à vous préparer aux situations d'urgence.

Crédit photo/graphique: Page de couverture: iStock.com/Yossakorn Kaewwannarat; S. 3: iStock.com/bagira22; S. 6: iStock.com/Veyssel Celikdemir, iStock.com/lemono, iStock.com/morita kenjiro, iStock.com/SiberianArt; S. 8: iStock.com/z\_wei; S. 9: iStock.com/VectorMine; S. 12: iStock.com/metamorworks

© Copyright Controllit AG