

Normalisation et résilience organisationnelle: etude analytique et descriptive des apports des référentiels normatifs ISO 31000 & ISO 22301

Standardization and Organizational Resilience: An Analytical and Descriptive Study of ISO 31000 and ISO 22301 Frameworks

HADDADEN Mehdi¹, École Supérieure de Comptabilité et Finance ESCF, Constantine, Algérie, mhaddaden@escf-constantine.dz

Received: 12/09/2025

Accepted: 12/12/2025

Published: 14/12/2025

RESUME: Dans un contexte économique marqué par de fortes perturbations et une instabilité croissante, la résilience organisationnelle devient un impératif stratégique pour assurer la continuité des activités et la pérennité des entreprises. En réponse, la normalisation apparaît comme un levier central en mettant à disposition des instruments normatifs et des outils structurés pour anticiper les menaces, y répondre de manière pertinente et s'en relever efficacement et durablement.

S'inscrivant dans une approche analytique, descriptive et exploratoire, cette recherche vise à analyser les contributions des normes ISO 31000 et ISO 22301 au renforcement de la résilience organisationnelle, en mettant l'accent sur leur complémentarité, leur logique d'intégration et leur applicabilité. Les résultats révèlent que l'articulation entre le management des risques et l'analyse d'impact sur les activités constitue un levier essentiel pour structurer un système de management de la continuité d'activité cohérent et efficace, notamment pour les entreprises algériennes dont l'adoption de ces référentiels demeure limitée.

Mots clés : Résilience Organisationnelle, Normalisation, ISO 31000, ISO 22310, Plan de Continuité d'Activité.

Abstract: In an economic environment characterized by growing instability, organizational resilience has become a strategic imperative to ensure business continuity and long-term sustainability. In this context, standardization emerges as a central lever by providing normative instruments and structured tools to anticipate threats, respond effectively, and recover in a durable manner.

Adopting an analytical, descriptive, and exploratory approach, this study examines the contributions of ISO 31000 and ISO 22301 to strengthening organizational resilience, with particular emphasis on their complementarity, integration logic, and practical applicability.

The findings reveal that the articulation between risk management and business impact analysis constitutes a key mechanism for structuring a coherent and effective business continuity management system, particularly for Algerian enterprises, whose adoption of these standards remains limited.

Keywords: Organizational Resilience, Standardization, ISO 31000, ISO 22301, Business Continuity Plan.

JEL Codes: M10 ; L15 ; H12.

Citation : Haddaden Mehdi (2025). Standardization and Organizational Resilience: An Analytical and Descriptive Study of ISO 31000 and ISO 22301 Frameworks, *Journal of economics studies and researches in renewable energies*, 12(02), 346-361.

¹ . Correspondant author

Introduction :

Dans un contexte mondial marqué par une instabilité et des perturbations de plus en plus intenses, la résilience des entreprises s'impose comme un enjeu stratégique majeur. Les risques économiques, sociaux, environnementaux et même sanitaires (récente pandémie du COVID-19), engendrent des impacts profonds et durables sur les activités économiques, menaçant la stabilité des entreprises ainsi que celle des écosystèmes industriels. Face à ces défis, la normalisation émerge comme un instrument managérial mobilisable et accessible aux organisations, offrant des cadres structurés pour anticiper, gérer et surmonter ces perturbations.

La normalisation, fruit de l'intensification des échanges commerciaux internationaux, répond à un besoin crucial d'harmonisation des pratiques et de création d'un langage commun entre les acteurs économiques. Elle permet non seulement de standardiser les méthodes et les processus, mais aussi de renforcer la compatibilité technique et la concurrence équitable entre les industries. Dans ce cadre, les normes, notamment organisationnelles, jouent un rôle central en accompagnant les entreprises dans leur quête de performance et de durabilité. Parmi elles figurent l'ISO 31000 :2018 relative au management des risques et l'ISO 22301:2019, dédiée au management de la continuité d'activité (MCA), se distinguent comme des référentiels normatifs clés pour renforcer la résilience organisationnelle face aux risques sociétaux. En proposant un cadre méthodologique robuste, ces référentiels internationaux visent à offrir aux entreprises des instruments pour mieux anticiper les perturbations, de protéger leurs ressources critiques et de garantir la continuité de leurs opérations, même en période de perturbation voir de crise.

Cette recherche se propose d'explorer le rôle de la normalisation, et plus particulièrement des référentiels normatifs (normes organisationnelles) ISO 31000 et ISO 22301, dans le management des risques et la sécurisation du fonctionnement et des opérations (continuité des activités). Nous analyserons comment et dans quelle mesure ces cadres normatifs constituent un levier stratégique pour les entreprises, particulièrement les entreprises algériennes dont l'intégration et l'adoption de ces référentiels demeure très limitée, en leur permettant de s'adapter aux perturbations et aux défis et enjeux qu'elles génèrent tout en renforçant leur résilience organisationnelle.

I. La normalisation comme instrument managérial face aux de risques

Il est presque incontournable de pouvoir parler du management de l'entreprise sans évoquer la normalisation. Fruit d'une intensité sans précédent du commerce international et des échanges commerciaux entre les pays, la normalisation vient remédier à une problématique majeure liée à un manque d'un langage commun et une compatibilité technique des matériels, des produits et des méthodes...etc., et c'est en vue d'assurer une communication pertinente entre les professionnels, voir même assurer une concurrence équitable entre les industries.

Divers auteurs notamment affirment et soulignent le rôle positif que joue la norme et la normalisation. Igalens (1994) avance explicitement « ...La norme est un outil indispensable au fonctionnement des sociétés » (Igalens et Penan, 1994 in Eve, 2014, p. 22) de cela, la normalisation a donc, accompagnée le développement économique des acteurs économiques). Juran (1995) affirme, à son tour, que « la normalisation et le contrôle qualité ont concerné pratiquement toutes les grandes civilisations anciennes » (Juran, 1995 in Fakhfakh, 2012, p.63).

En effet, la complicité très explicite entre les systèmes de management des entreprises, le champ de la qualité et celui de la normalisation ont bien évolué de manière conjointe.

2.1. Norme et normalisation, réflexion générale

Il convient, avant d'aborder la normalisation, de rappeler d'abord la notion de norme, fondement et essence même de cette pratique. Issu du latin « norma » signifiant équerre ou règle, la notion renvoie à ce qui est conforme à un état habituel ou à une règle établie (Larousse, 2008). Elle désigne l'état habituel, conforme à la règle établie. Aussi, critère ou principe auxquels se réfère tout jugement de valeur moral ou esthétique. Il s'ajoute à cela une autre définition, celle de règle fixant les conditions de réalisation d'une opération, de l'exécution d'un objet ou de l'élaboration d'un produit dont on veut unifier l'emploi ou assurer l'interchangeabilité. Au sens économique-industriel, la norme est engendrée par un besoin industriel traduit par « la nécessité de poser et d'écrire un certain nombre de règles pour permettre la compatibilité de ces pièces les unes par rapport aux autres » (Galland, 2001, p. 07).

Plus explicitement, selon Lelong et Malard (2000), une norme est un document déterminant des spécifications techniques de biens, de services ou de processus qui ont vocation à être accessibles au public, résultent d'un choix collectif entre les parties intéressées à sa création, et servent de base pour la solution de problèmes répétitifs (Lelong, 2000). Ces normes « volontaires » (caractéristique majeure qui les défraichit des lois) permettent de faciliter l'organisation de la transaction entre les acteurs (Delchet, 2006). La norme, donc, selon ses experts, se présente comme une donnée de référence, publique, établie avec la coopération de tous les intéressés et mise au service des différents agents économiques (Grenard, 1996).

Dans le contexte de l'organisation, la norme de travail (manière de réaliser une tâche spécifique) ou encore d'une norme professionnelle (pratique spécifique à une profession). Dans ce contexte, la norme prend la forme d'un moyen, d'un dispositif, d'un outil en faveur de l'action dans l'organisation. La littérature précise largement la définition conceptuelle de la norme, ce que nous présenterons plus loin (Eve, 2014, p. 22). Elle vise, en ce sens, à constituer un langage commun, une référence, pour clarifier, ordonner, sélectionner, unifier, spécifier les règles associées à une pratique comme l'écriture et la mesure (Thiard, 1994). Bien qu'elles soient quasi présentes dans notre quotidien, les normes nous entourent constamment, il est nécessaire, à présent, de définir cette pratique qui les produisent ce qu'est la normalisation.

Nous pouvons appréhender le phénomène de la normalisation² à partir de sa définition générique. Il s'agit bien d'un processus d'élaboration et de production (rédaction) de documents de référence c'est-à-dire de normes. De la même manière, nous abordons, ultérieurement, la certification (un autre élément indissociable de cette chaîne) comme étant l'attestation de conformité d'une entité à des normes, par un organisme tiers. Sur la base de ces définitions, des distinctions fortes émergent entre différents principes.

Diverses références réglementaires et normatives définissent la normalisation comme une pratique qui a pour objet de fournir des documents de référence comportant des solutions à des

² Dans la littérature très abondante sur le sujet, le terme normalisation, selon certains experts notamment Grenard (1996) est synonyme de standardisation, qualification ou même de certification.

problèmes techniques et commerciaux concernant les produits et services qui se posent de façon répétée dans des relations entre partenaires économiques, scientifiques techniques et sociaux. Les documents de référence, issus de l'activité normative, sont plus communément appelés des normes. Selon Lelong et Malard, une norme est « un document déterminant des spécifications techniques de biens, de services ou de processus qui ont vocation à être accessibles au public, résultent d'un choix collectif entre les parties intéressées à sa création, et servent de base pour la solution de problèmes répétitifs » (Lelong et Mallard, 2000, p. 11). Les normes volontaires vont permettre de faciliter l'organisation de la transaction entre les acteurs.

2.2. Le management des risques et le management de la continuité d'activité (MCA) en moment de crise et de perturbations, des nouveaux enjeux pour la normalisation

Les normes ont connu, depuis la création de l'organisation internationale de normalisation (ISO) de nombreuses évolutions, élargissant ainsi le champ de leurs applications. Cette dynamique trouve son origine dans les caractéristiques internes du monde de la normalisation (Helfrich, 2008). Bien qu'elle présente dans presque tous les domaines, par nature et par le biais de ses référentiels (cadres normatifs), la normalisation tente généralement d'unifier, d'objectiver et de standardiser les pratiques courantes et largement acceptées dans un domaine donné. La normalisation en vue d'assurer une pertinence et une efficacité des solutions proposées pour des problèmes techniques liée aux langages, aux méthodes et aussi aux des problèmes organisationnels.

Les champs d'application de la normalisation internationale n'ont fait que croître depuis sa création, touchant aujourd'hui des domaines managériaux très sensibles et dépassant le cadre de la technique (normes techniques) et organisationnel (la qualité, la société et l'environnement) en tentant de cadrer des enjeux importants dont la performance voire la survie des entreprises modernes y dépend comme le management des risques et la Sécurité et résilience.

L'organisation internationale de normalisation (ISO), principal acteur de normalisation au monde, s'est ainsi projeté sur ces nouvelles préoccupations devenues fondamentales et axes inédits du management du risque et du management de la continuité d'activité produisant en effet des normes volontaires telles que l'ISO 31000³ et notamment l'ISO 22301⁴ (qui fera l'objet de notre cas antérieurement) afin d'éclairer les entreprises sur ces enjeux et de leur offrir les meilleures pratiques internationales afin de répondre efficacement aux perturbations et à reprendre rapidement leur activité (ISO 22313, 2020).

I. Le système de management de la continuité d'activité (SMCA)

Le système de management⁵, l'un des outils les plus utilisés par les entreprises pour son pilotage, se définit comme étant « l'ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un organisme, utilisés pour établir des politiques, des objectifs et des processus de façon à atteindre lesdits

³ ISO 31000 :2010 Management du risque — Principes et lignes directrices.

⁴ ISO 22301:2019, Sécurité et résilience — Systèmes de management de la continuité d'activité — Exigences.

⁵ Le système de management (SM) d'un organisme peut inclure différents systèmes de management, tels qu'un système de management de la qualité (SMQ), un SM environnemental ou un SM de la continuité d'activité.

objectifs systèmes permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs » (ISO, 2015).

Reposant sur des principes normatifs (exigences et lignes directrices), les systèmes de management couvrent de plus en plus de domaines et d'enjeux managériaux : le management de la qualité (ISO 9001), le management de la santé et la sécurité au travail (ISO 45001), le management de l'environnement (14001) et notamment le management de la continuité d'activité, l'un des derniers systèmes de management générés par les productions normatives via la publication de la norme ISO 22301 en 2012⁶

3.1. Le Bilan d'Impact sur l'Activité (BIA) : l'instrument clé du SMCA

Le Bilan d'Impact sur l'Activité (BIA), tel que défini par la famille de normes ISO 22300⁷, s'articule autour d'un processus structuré visant à identifier et à analyser les activités critiques de l'organisation, afin de déterminer leurs priorités de rétablissement et les délais acceptables d'interruption. Ce processus présenté sous forme synthétique dans la figure 1 se déroule en plusieurs étapes clés que nous présentons ci-après :

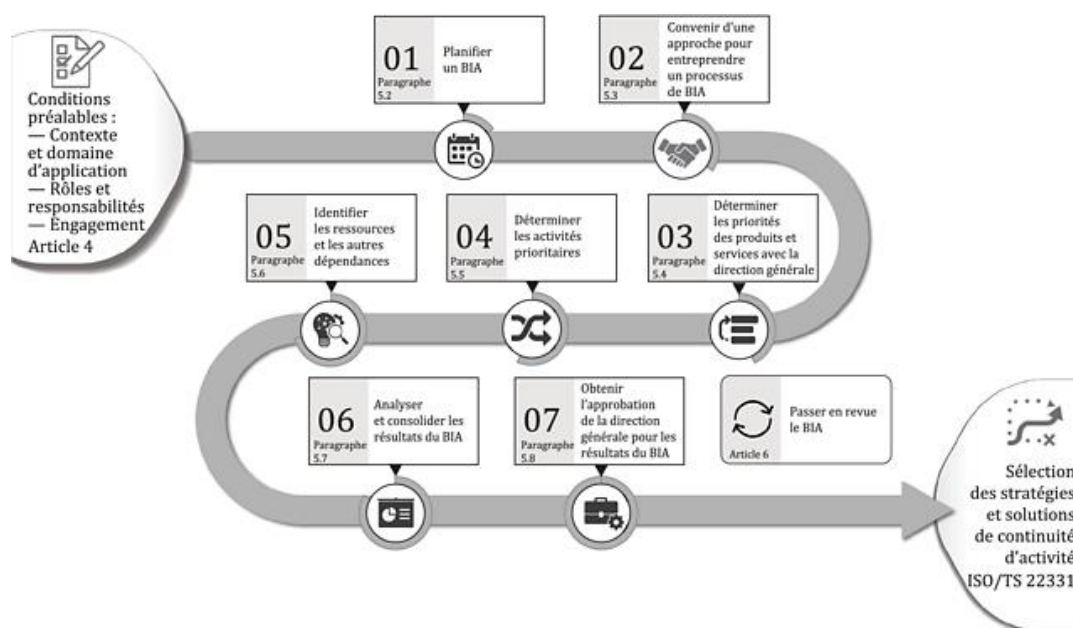


Figure 1 : Processus de Bilan d'Impact sur l'Activité (BIA)

Source : ISO/TS 22317:2021 (2021)

a) Définition du périmètre et de la portée du BIA

Il s'agit de clarifier le champ d'application du BIA en fonction des objectifs stratégiques de l'organisation, de la structure et configuration interne (organisation, processus, ressources, ...)

⁶ La norme ISO 22301 a connue en 2019 une révision passant ainsi à sa deuxième version (2019).

⁷ La famille de normes ISO 22300 propose un cadre normatif complet pour la gestion des risques, la continuité d'activité et la résilience organisationnelle. Elle comprend notamment l'ISO 22300 (terminologie), l'ISO 22301 (management de la continuité d'activité), l'ISO 22313 (lignes directrices d'application), l'ISO 22316 (résilience organisationnelle), ainsi que des normes spécifiques comme l'ISO 22317 (BIA), l'ISO 22318 (chaîne d'approvisionnement), l'ISO 22320 (gestion des urgences) et l'ISO 22322 (systèmes d'alerte publique).

et des contraintes externes (réglementations, attentes des parties prenantes). Cette étape permet d'éviter les biais d'analyse et de garantir la pertinence des résultats.

b) Identification des activités critiques

Cette étape consiste à identifier et à cartographier les processus et les fonctions (activités) essentiels au fonctionnement de l'organisation, dont l'interruption pourrait entraîner des conséquences significatives. Le recensement de ces activités critiques est généré par le biais d'une étude interne approfondie qui repose sur des ateliers de travail, d'entretiens ou de questionnaires adressés aux responsables métiers.

c) Évaluation des impacts d'une interruption

Pour chaque activité critique, il convient d'analyser les impacts potentiels d'une interruption (les dommages) sous une approche multidimensionnelle, à savoir : approche financière (pertes de revenus, coûts supplémentaires); approche juridiques et réglementaire (non-conformité, sanctions); approche opérationnelle (arrêt des processus, rupture des services); approche réputationnelle (perte de confiance des clients ou partenaires); approche socio-environnementale (impacts sur les parties prenantes et l'écosystème).

d) Détermination des délais de reprise acceptables (RTO et MTPD)

Le BIA permet de fixer deux indicateurs clés, à savoir : le « Recovery Time Objective » (RTO) qui fait référence au délai maximal cible pour rétablir une activité prioritaire après une interruption et le « Maximum Tolerable Period of Disruption » (MTPD) qui désigne la durée maximale d'interruption au-delà de laquelle les impacts deviennent inacceptables pour l'organisation.

e) Analyse des ressources nécessaires

Cette étape identifie les ressources critiques nécessaires au maintien ou à la reprise des activités prioritaires : ressources humaines, matérielles (équipements, infrastructures, technologies, ...), informationnelles (données), fournisseurs, etc.

f) Synthèse et validation des résultats

Les résultats du BIA sont consolidés dans un rapport détaillé, qui sert de socle pour la définition et la mise en place des Plans de Continuité d'Activité (PCA). Ce rapport doit être validé par la direction et mis à jour régulièrement pour rester aligné avec l'évolution de l'organisation et de son environnement.

3.2.Appports et bénéfices d'un Système de Management de la Continuité d'Activité

Face à un contexte complexe, instable et en mouvance permanente, les activités et opérations peuvent être perturbées par un large éventail d'incidents, dont une grande partie demeure difficile à anticiper, à identifier et à analyser avec précision (cyberattaques et pannes techniques, ruptures des chaînes logistiques, inondations, pandémies...). La pandémie de COVID-19, en particulier, a agi comme un révélateur des vulnérabilités structurelles des entreprises face aux crises systémiques mettant en lumière la nécessité impérieuse d'adopter des stratégies robustes de résilience et de continuité d'activité.

En se concentrant sur l'ampleur de l'impact de la perturbation, plutôt que sur sa cause, la continuité d'activité⁸ permet à l'entreprise d'identifier les activités essentielles pour pouvoir remplir ses obligations notamment éviter tout ralentissement ou une rupture de production, de livraison, de prestation de service.

Par le biais d'un système de management de la continuité d'activité (SMCA), une entreprise peut identifier et reconnaître ce qui est nécessaire voir primordial de faire pour protéger ses ressources (ses inputs dans une approche production) notamment les personnes (capital social), les emplacements, la technologie et l'information, et aussi sa chaîne d'approvisionnement, les parties intéressées et sa réputation avant la survenance d'une perturbation. Ayant reconnu cela, elle peut mettre en place une structure de réponse (moyens et méthodes) et actionner un plan de continuité d'activité⁹ lui permettant de gérer les impacts d'une perturbation en confiance.

La figure 2 et la figure 3 ci-dessous, illustrent conceptuellement la manière dont la continuité d'activité peut être efficace en atténuant les impacts dans certaines situations. La distance relative entre les différents stades représentés sur chacun des schémas ne représente aucune échelle de temps particulière.

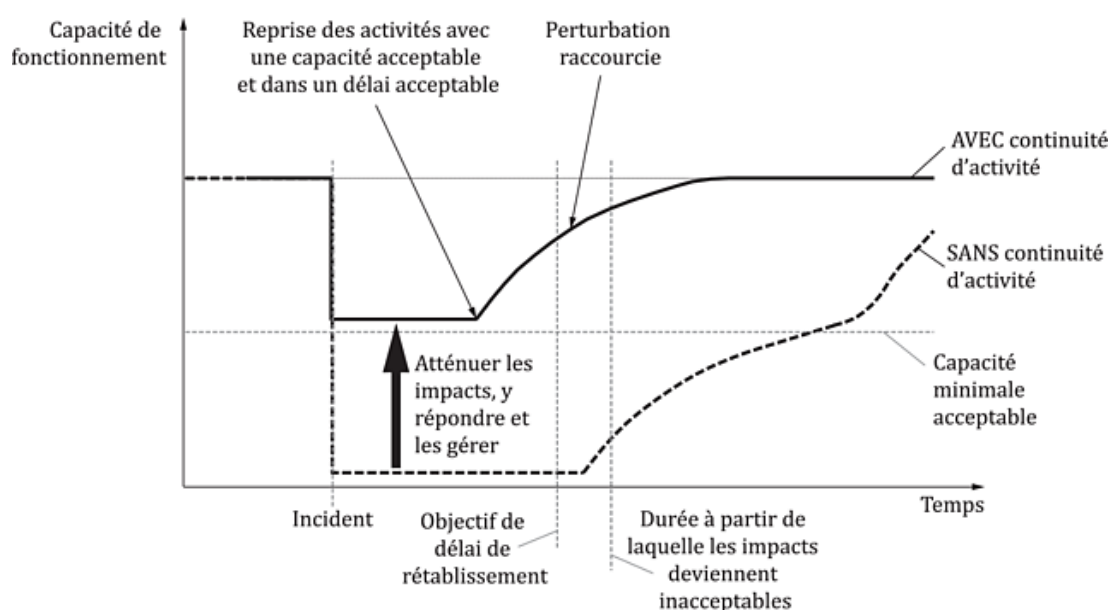


Figure 2 : Illustration de l'efficacité de la continuité d'activité en cas de perturbation soudaine

Source : ISO 22313:2020 (2020)

⁸ La continuité d'activité désigne la capacité de l'organisation à poursuivre la fourniture de produits ou la prestation de services à des niveaux acceptables et préalablement définis après un incident perturbateur (ISO 22300 :2019).

⁹ Le PCA est l'ensemble de procédures documentées servant de guide aux organisations pour répondre, rétablir, reprendre et retrouver un niveau de fonctionnement prédéfini à la suite d'une perturbation. Ce plan couvre généralement les ressources, les services et les activités requis pour assurer la continuité des fonctions critiques. (ISO 22300, 2019).

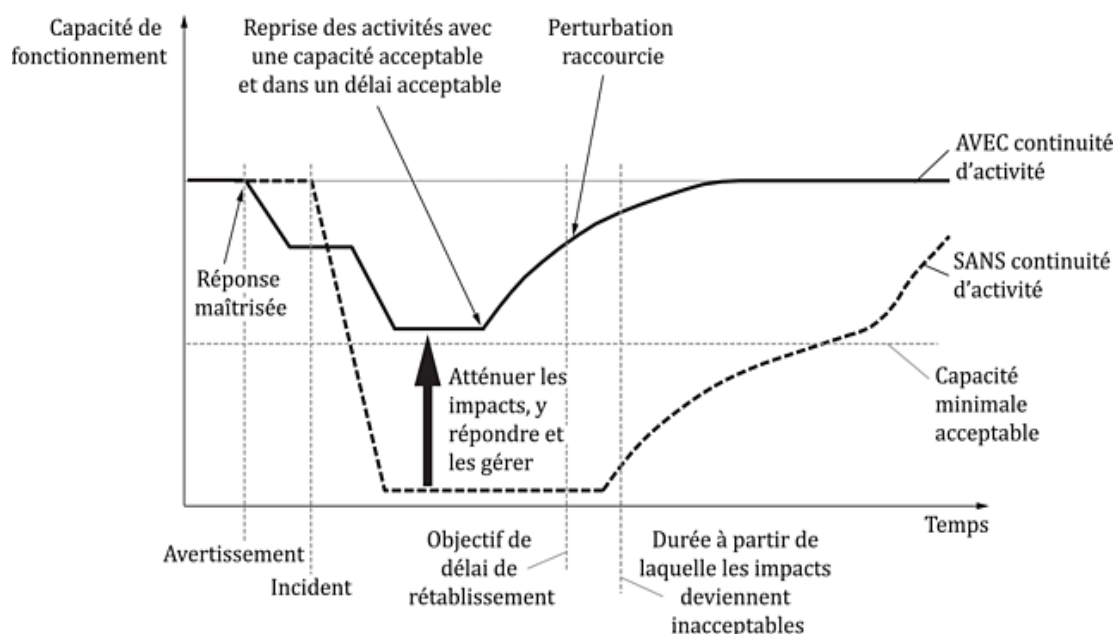


Figure 3 : Illustration de l'efficacité de la continuité d'activité en cas de perturbation graduelle.

Source : ISO 22313:2020 (2020)

Pour le cas de crises engendrées par des perturbations brusques et profondes, un enjeu majeur de plus en plus critique, l'apport d'un SMCA réside dans la capacité qu'il offre à l'entreprise de rebondir rapidement autrement dit le raccourcissement de la durée de la reprise d'activité (figure 3) donc, atténuation des impacts inacceptables. Ainsi, selon la norme ISO 22301:2019¹⁰, Un SMCA¹¹ sert à préparer, fournir et maintenir les moyens de maîtrise et les capacités pour gérer l'aptitude globale d'une entreprise à faire face aux vulnérabilités opérationnelles et continuer à fonctionner pendant les perturbations. En atteignant ce but, l'entreprise bénéficie de nombreux avantages synthétisés via le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : Apports managériaux et contributions d'un SMCA.

Point de vue	Apports et contributions
Activité métier	- Contribue aux objectifs stratégiques et acquiert un avantage concurrentiel ; - Protège et renforce la réputation et la crédibilité ; - Contribue à la résilience de l'organisme.
Financier	- Réduit l'exposition juridique et financière ; - Diminue les coûts directs et indirects des perturbations.
Parties intéressées	- Prend en considération les exigences et attentes des parties intéressées ; - Renforce leur confiance en la capacité de réussite.
Processus internes	- Améliore sa capacité à rester efficace pendant les perturbations ; - Démontre une maîtrise proactive des risques de façon efficace et efficiente ; - Traite les vulnérabilités opérationnelles.

Source : Adapté de l'ISO 22301 :2020

¹⁰ L'ISO 22301:2019 [Sécurité et résilience — SMCA— Exigences] est un document normatif qui spécifie les exigences pour mettre en œuvre, maintenir et améliorer un SM afin de se protéger contre les perturbations, réduire la vraisemblance de leur survenance, s'y préparer, y répondre et se rétablir lorsqu'elles se produisent.

¹¹ Le système de management comprend la structure organisationnelle, les politiques, les planifications, les responsabilités, les procédures, les processus et les ressources (ISO 22300, 2019).

3.3.ISO 22301 : Sécurité sociétale - Systèmes de management de la continuité d'activité instrument et la dynamique de l'admiration continue (Cycle PDCA)

La norme ISO 22301, comme l'illustre la figure 4, ci-dessous, s'incline au principe (dynamique) d'amélioration continue en appliquant le cycle PDCA : planifier (établir), déployer (mettre en œuvre et exécuter), contrôler (surveiller et réexaminer) et agir (maintenir et améliorer), pour assurer la mise en œuvre, la maintenance et l'amélioration continue de l'efficacité du SMCA d'une entreprise.

Cela assure une compatibilité et un degré de cohérence avec d'autres référentiels et normes de système de management, cités précédemment, tels que l'ISO 9001 (SMQ), l'ISO 14001 (SME), ISO 45001 (SMSST), ...etc., permettant ainsi une mise en œuvre et un fonctionnement cohérent et intégré avec les systèmes de management associés (SMI).

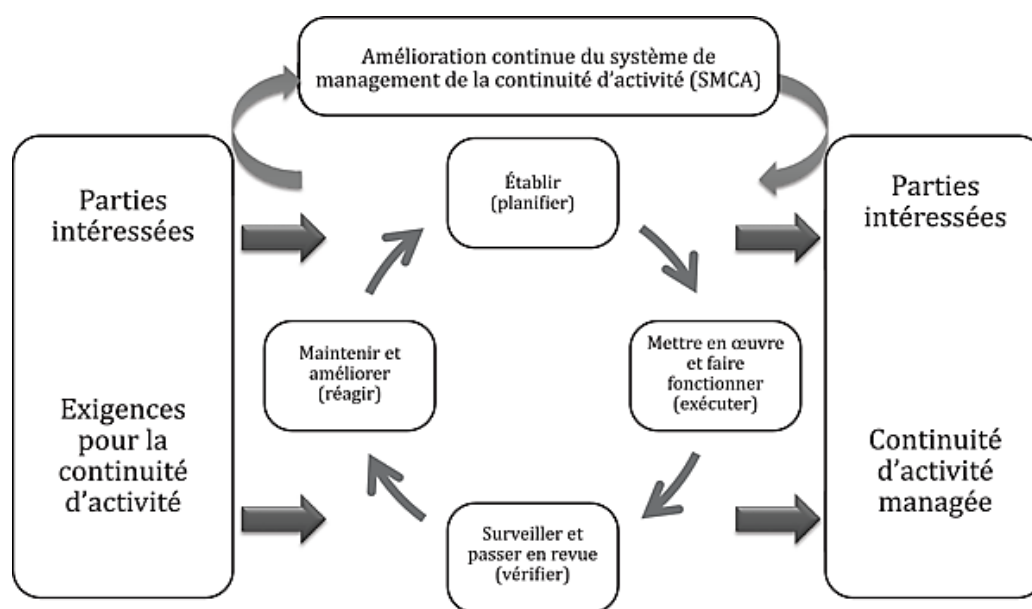


Figure 4 : Cycle PDCA appliqué aux processus SMCA

Source : ISO 22313:2020

Le SMCA reposant donc, sur cette logique du progrès devient un système vivant, capable dans un premier temps de donner un aperçu clair et détaillé du fonctionnement de l'entreprise et fournit des informations précieuses pour la planification stratégique et par la suite, s'adapter de manière proactive à l'évolution des risques et aux besoins changeants de cette dernière, tout en assurant une amélioration continue des pratiques managériales de la démarche et des plans de continuité d'activité.

II. Approche normative intégrée ISO 31000 et ISO 22301: une réelle stratégie pour l'implémentation d'un système de management de la continuité d'activité (SMCA)

Dans cette optique de recherche de mise en œuvre de cette stratégie résilience organisationnelle et d'instaurer cette « capacité d'une organisation à absorber et à s'adapter dans un environnement changeant afin de pouvoir atteindre ses objectifs et survivre face aux perturbations » (ISO 22316:2017), l'approche normative intégrée combinant les principes du management des risques et ceux de la continuité d'activité, offre aux entreprises une démarche

structurée axée sur la synergie des deux référentiels normatifs. L'articulation entre les normes ISO 31000 et ISO 22301 permet de structurer une réponse globale et cohérente face aux risques et menaces potentielles. La complémentarité de ces deux référentiels (figure 6) contribue à l'élaboration d'un Plan de Continuité d'Activité (PCA) robuste, fondé sur une double logique d'anticipation des risques et d'évaluation de leurs impacts.

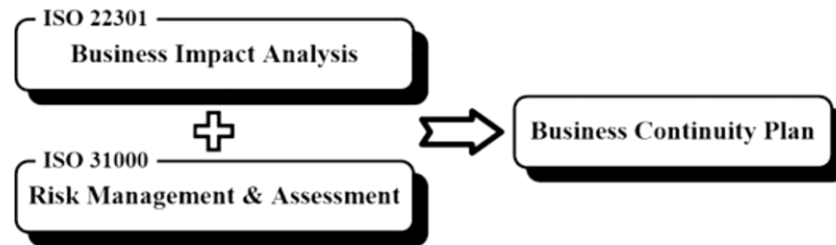


Figure 6 : L'approche normative intégrée articulant management des risques et SMCA

Source : Galoutzi, et al. (2024)

Cette articulation met en évidence la complémentarité entre deux approches fondamentales : l'analyse d'impact sur les activités (BIA), issue de la norme ISO 22301, et l'évaluation et la gestion des risques, conformément au cadre proposé par la norme ISO 31000.

L'analyse d'impact sur les activités (Business Impact Analysis) constitue l'un des piliers de la norme ISO 22301. Elle permet d'identifier les processus critiques de l'organisation, de quantifier les effets potentiels d'une interruption et de déterminer les priorités de rétablissement. Cette étape vise à fournir une base factuelle pour orienter les décisions stratégiques de continuité. Parallèlement, la gestion des risques, telle que prescrite par la norme ISO 31000, offre une démarche systémique d'identification, d'analyse, d'évaluation et de traitement des risques. Ce cadre méthodologique renforce la capacité des organisations à anticiper les menaces internes et externes pouvant perturber la continuité des opérations.

L'interconnexion de ces deux référentiels donc, permet d'alimenter de manière cohérente la conception du PCA. En combinant les résultats de l'analyse d'impacts sur les activités (BIA) et les sorties (outputs) de l'analyse de risques, les entreprises peuvent bâtir un plan de continuité d'activité fondé sur des données fiables et factuelles, en lien avec les objectifs stratégiques de résilience. Cette synergie favorise non seulement la réduction des vulnérabilités, mais aussi l'optimisation des ressources et l'amélioration continue des dispositifs de management de crise.

Dans cette perspective, l'adoption et l'implémentation progressive des normes ISO 22301 : 2019 au sein des organisations, y compris les entreprises, témoignent d'une prise de conscience croissante de l'importance d'une approche normative intégrée comme levier stratégique pour renforcer la résilience organisationnelle.

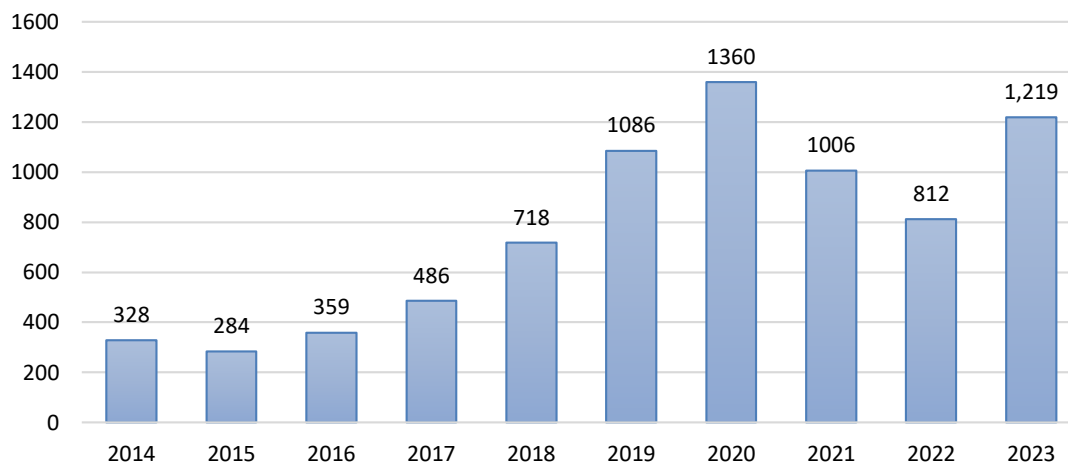


Figure 7 : Évolution du nombre de certifications ISO 22301 au niveau mondial

Source : ISO Survey (2025)

L'histogramme ci-dessus explicite l'augmentation progressive et continue du nombre de certifications attribuées aux entreprises depuis sa publication, notamment sur la période 2014 et 2020 à travers les différents organismes de certifications, un constat qui démontre un engagement de plus en plus conséquent des entreprises, à travers le monde, à assurer la conformité de leurs systèmes de management de la continuité d'activité à la norme ISO 22301.

En ce qui concerne la répartition régionale de ces preuves de conformité, le tableau en annexe 1) présente le constat qu'on présente sous forme synthétique dans le graphe ci-après :

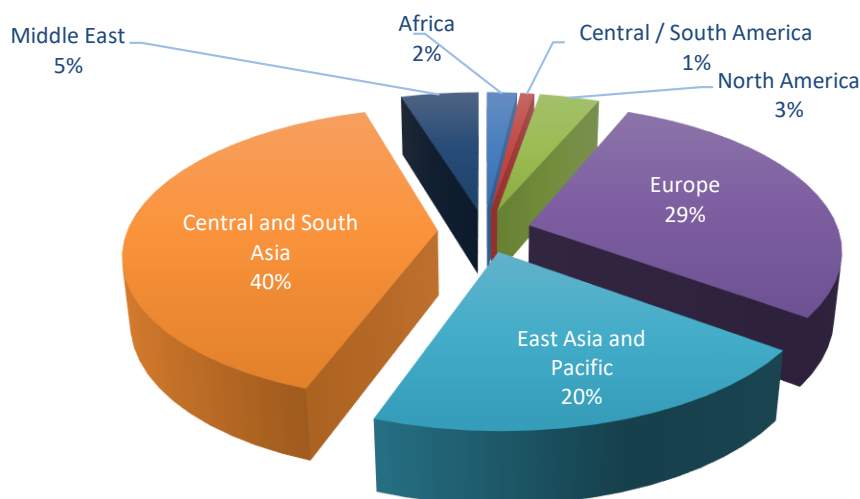


Figure 8 : Répartition régionale des certifications ISO 22301:2019

Source : ISO Survey (2025)

Analysant la disparité sur la période qui s'étale entre 2014 à 2023 présentée par le tableau 3, on remarque que l'Asie centrale et l'Asie du sud, depuis 2015 soit trois années après la publication de la première version de la norme ISO 22301 : 2012, se présente comme la zone ayant une concentration d'entreprises disposant d'SMCA certifiés la plus élevée poursuivie par l'Europe

et Asie-Pacifique. À noter, aussi, que cette région est particulièrement une zone à forte concentration d'entreprises spécialisées en technologie d'information notamment l'inde¹².

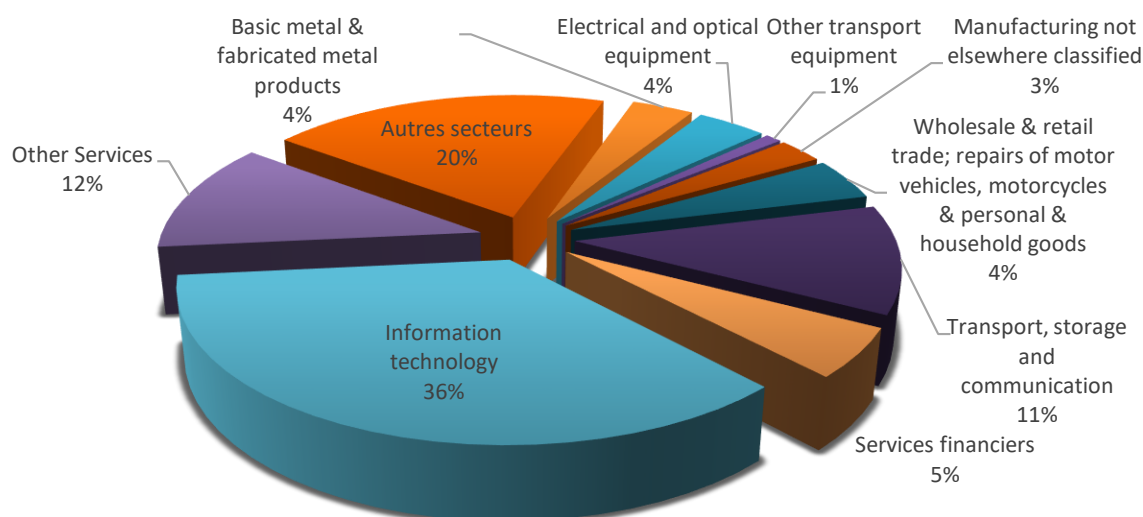


Figure 9 : Répartition sectorielle mondiale des certifications ISO 22301:2019

Source : ISO Survey (2025)

La lecture de la figure 9, explicite que depuis la production du référentiel ISO 22301 en 2012 et l'engagement des entreprises issues du secteur des technologies d'information à sa mise en œuvre en se conformant aux exigences y découlent. Accompagnant et contribuant au développement des activités économiques notamment dans les pays fortement industrialisés où les besoins de traitement de l'information et de communication des entreprises ne cessent de croître, le secteur des technologies d'information via les entreprises qui le compose les TIC jouent un rôle majeur dans la compétitivité des entreprises et dans l'efficacité des administrations et des services publics particulièrement la santé, l'éducation et la sécurité tout en faisant face à des enjeux cruciaux de plus en plus divers et complexes. Ces risques peuvent être de divers types : destruction de données, perte par sinistre du site de production, déni de service, incident d'opérateur télécom, perte d'énergie électrique, vandalisme numérique, piratage et bien d'autres. En effet, les entreprises issues de ce secteur ainsi que les secteurs du transport et de la logistique (principaux acteurs des chaînes logistiques et d'approvisionnement) n'ont jamais été aussi sensibles à l'efficacité du management de leur chaîne logistique et d'approvisionnement. Cette importance stratégique découle du fait que tout échec en la matière peut mettre en péril non seulement la réputation de l'entreprise, mais aussi la confiance et la fidélité de sa clientèle, qui sont des ressources d'une valeur estimable.

Ce constat donc, présente d'une manière explicite cette importance qu'accordent les entreprises à la recherche d'une résilience organisationnelle et une durabilité de leurs managements y compris leurs chaînes d'approvisionnement à la conformité normative de leurs systèmes de management de la continuité d'activité vis-à-vis ce référentiel.

¹² L'inde tient à elle seule plus de 39 % des certifications SMCA mondiales (ISO Survey, 2025).

III. Conclusion

Face aux enjeux croissants relatifs aux perturbations sociétales à l'instabilité de l'environnement ou exercent les entreprises, la résilience organisationnelle devient une nécessité vitale incontournable voir une condition sine qua non pour sa durabilité. Dans ce contexte, le cadre normatif via principalement les norme exploré dans le cadre de cette recherche, à savoir : l'ISO 22301:2019 et l'ISO 31000, s'impose comme un levier stratégique permettant d'anticiper, de gérer et de surmonter ces perturbations grâce à un cadre structuré et éprouvé de management de la continuité d'activité.

L'analyse développée dans ce travail met en lumière le rôle central de la normalisation, à travers ses instruments, dans le management des risques et l'amélioration de la résilience organisationnelle. En instaurant un langage commun et en standardisant les meilleures pratiques et facilitant l'harmonisation des processus managériaux. L'ISO 22301, plus spécifiquement, offre aux entreprises les outils nécessaires pour identifier leurs vulnérabilités, structurer une réponse efficace face aux crises et garantir la continuité de leurs opérations, même en contexte de forte incertitude.

Par ailleurs, la mise en place d'un Système de Management de la Continuité d'Activité (SMCA) consolidé par les lignes directrices du management des risques (ISO 31000), s'avère être un atout majeur non seulement pour le management des entreprises. Il permet de réduire les coûts liés aux interruptions, d'améliorer la collaboration avec les partenaires et de renforcer la confiance des parties prenantes. L'intégration de cette norme dans les stratégies managériales constitue donc un avantage concurrentiel, contribuant à la pérennité et à la compétitivité des entreprises sur le long terme.

Les tendances observées à l'échelle mondiale, notamment l'augmentation continue du nombre de certifications ISO 22301, traduisent un engagement croissant des entreprises en faveur de la résilience et du management des risques. À mesure que les défis climatiques s'intensifient, il devient impératif d'adopter une approche proactive et intégrée, combinant innovation, gouvernance et normalisation, afin d'assurer la pérennité des organisations dans un monde en mutation constante. Cependant, malgré les bénéfices avérés de l'ISO 22301, les entreprises algériennes accusent un retard significatif en matière d'intégration de cette norme. Cette situation s'explique notamment par un manque de sensibilisation, des freins organisationnels et une adoption encore limitée des référentiels internationaux en matière de résilience et de continuité d'activité. Dans un contexte où la compétitivité mondiale repose de plus en plus sur la capacité à gérer efficacement les crises, ce retard constitue un véritable défi pour le tissu économique algérien. Il est donc essentiel de s'inscrire dans cette démarche de gestion proactive des risques via l'intégration efficace des référentiels normatifs en la matière.

En guise de synthèse, la normalisation, et en particulier les normes ISO 31000 et ISO 22301, apparait comme un outil indispensable pour répondre aux défis du XXI^e siècle, en conciliant performance économique et management durable des risques. Son adoption généralisée permettra aux entreprises de mieux anticiper les crises futures et d'assurer une continuité d'activité efficace, garantissant ainsi leur développement et leur compétitivité.

IV. Liste des références

Delchet K. (2006). La prise en compte du développement durable par les entreprises, entre stratégies et normalisation. Étude de la mise en œuvre des recommandations du guide Afnor SD 21000, au sein d'un échantillon de PME françaises, Environnemental Sciences, Thèse École des Mines de St-Etienne.

Diourane, H., & Alami Talbi, L. F.-Z. (2024). Crisis Management in Developing Countries: A Comparative Analysis of International Best Practices. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 5(12), pp. 474-488. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14286198>.

Eve A. (2014). Appropriation d'une norme de management et son influence sur les attitudes au travail pour la maîtrise de l'activité de l'organisation : le cas de la norme ISO 9001, Gestion et management. Université de Rouen, France.

Fakhfakh H., (2012). Le management socio-économique et la mise en œuvre d'une démarche de qualité intégrale dans un établissement d'enseignement supérieur en Tunisie, thèse de sciences de gestion pour obtenir le grade de : docteur du Conservatoire National Des Arts Et Métiers.

Galland J.P. (2001). Quelques jalons dans l'histoire socio-économique de la normalisation ; in Notes du Centre de Prospective et de Veille Scientifique ; Direction de la Recherche et des Affaires Scientifiques et Techniques du Ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement ; n°14 ; pp. 6-11.

Galoutzi A., Chountalas P.T., Tsoulfas G.T., (2024). The Implementation of Risk and Business Continuity Management Systems in Healthcare Supply Chain in Times of Crisis" Springer Proceedings in Business and Economics, in: Damianos P. Sakas & Dimitrios K. Nasiopoulos & Yulia Taratuhina (ed.), Computational and Strategic Business Modelling, pp. 381-388, Springer.

Grenard A. (1996). Normalisation, certification : quelques éléments de définition. Revue d'Économie Industrielle – Numéro spécial Normalisation et organisation de l'industrie, 75, pp. 45-60.

Haddaden M. (2025), Normalisation et risques climatiques : les apports de la norme ISO 22301 pour une supply chain durable et résiliente, 1^e édition du colloque : Adaptation de la SCM aux changements climatiques : vers une sécurité alimentaire durable en Algérie, École Supérieure de Commerce, Algérie.

ISO. (2020). ISO 22313:2020, Sécurité et résilience — Systèmes de management de la continuité d'activité — Lignes directrices sur l'utilisation de l'ISO 22301.

ISO. (2018). ISO 31000:2018, Management du risque - Lignes directrices. International Organization for Standardization.

ISO. (2021). ISO 22317:2021, Societal Security - Business Continuity Management Systems - Guidelines for Business Impact Analysis (BIA). International Organization for Standardization.

ISO. (2015). ISO 9000 :2015, Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire.

ISO. (2019). ISO 22301:2019, Sécurité et résilience — Systèmes de management de la continuité d'activité — Exigences.

ISO. (2020), ISO Survey, visité le 11/03/2025, <https://isotc.iso.org/>.

ISO. (2020), ISO 22313:2020, Sécurité et résilience - Systèmes de management de la continuité d'activité - Lignes directrices sur l'utilisation de l'ISO 22301.

ISO. (2020), ISO/TS 22331:2018, Sécurité et résilience — Systèmes de management de la continuité des activités — Lignes directrices relatives à la stratégie de continuité d'activité.

Larousse (2008). Dictionnaire Larousse poche 2018, Éd. Anniversaire bicentenaire Pierre Larousse, Paris.

Lelong B. Mallard A. (2000). Dossier sur la fabrication des normes, Réseaux vol. 18, n° 102.

Thiard A. (1994). Qu'est-ce que la norme ? Culture Technique – Numéro spécial La normalisation technique, (29), pp. 10-17.

Zahari A., Noorulsadiqin A.Y., Zulkifli M. U.D, Jalal R.H., Lee Khai L., (2017). The Adoption of Business Continuity Management Best Practices Among Malaysian Organizations, Advanced Science Letters, vol. 23, pp. 8484-8491.

V. Annexes

Annexe 1 : Évolution de la répartition régionale des certifications ISO 22301

Région / Année	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
AFRIQUE	2,3%	1,8%	1,7%	1,6%	1,5%	1,4%	1,3%	1,2%	1,1%	1,0%
AMERIQUE CENTRALE ET AMERIQUE DU SUD	0,5%	0,5%	1,1%	1,3%	1,5%	1,7%	1,9%	2,1%	2,3%	2,5%
AMERIQUE DU NORD	2,4%	2,0%	4,7%	5,6%	6,5%	7,4%	8,3%	9,2%	10,1%	11,0%
EUROPE	33,8%	25,2%	27,7%	28,3%	29,0%	29,7%	30,4%	31,1%	31,8%	32,5%
ASIE PACIFIQUE	28,7%	16,6%	18,2%	18,0%	17,8%	17,6%	17,4%	17,2%	17,0%	16,8%
ASIE CENTRALE ET ASIE DU SUD	27,7%	50,2%	41,8%	39,4%	37,0%	34,6%	32,2%	29,8%	27,4%	25,0%
MOYEN-ORIENT	4,7%	3,7%	4,8%	5,8%	6,8%	7,8%	8,8%	9,8%	10,8%	11,8%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source : ISO Survey (2025)

Annexe 2 : Répartition sectorielle mondiale des certifications ISO 22301 sur la période 2014-2023

ISO 22301 - CERTIFICATES BY INDUSTRIAL SECTOR										
ISO 22301 BY INDUSTRIAL SECTOR	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Agriculture, fishing	0	0	0	0	0	1	13	1	3	1
Mining and quarrying	0	0	0	0	0	2	0	1	1	12
Food products, beverages and tobacco	4	3	7	5	3	7	6	11	11	43
Textiles and textile products	0	0	0	0	1	12	4	5	4	3
Leather and leather products	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Wood and wood products	0	0	0	0	0	2	4	0	5	0
Pulp, paper and paper products	3	3	3	3	2	4	3	6	8	15
Publishing companies	0	0	0	0	0	0	0	7	9	20
Printing companies	5	6	7	6	6	8	8	8	12	10
Manufacture of coke & refined petroleum products	1	0	1	1	0	3	12	6	4	4
Nuclear fuel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chemicals, chemical products & fibers	9	6	11	8	4	13	6	31	31	59
Pharmaceuticals	0	0	0	0	0	0	0	8	12	57
Rubber and plastic products	4	2	3	9	8	13	6	12	25	36
Non-metallic mineral products	2	3	2	1		5	4	3	5	9
Concrete, cement, lime, plaster, etc.	8	1	1	1	1	2	1	1	2	3
Basic metal & fabricated metal products	13	13	11	16	9	21	23	33	46	95
Machinery and equipment	6	5	5	4	4	7	14	42	32	33
Electrical and optical equipment	15	14	15	16	23	37	40	69	117	232
Shipbuilding	4	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Aerospace	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2
Other transport equipment	0	0	1	13	10	19	4	4	3	9
Manufacturing not elsewhere classified	0	0	18	21	2	3	5	11	11	7
Recycling	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
Electricity supply	2	1	2	3	7	16	9	27	45	165
Gas supply	2	1	4	1	0	1	3	6	3	28
Water supply	4	2	2	5	4	5	11	8	8	15
Construction	15	5	4	5	13	16	21	42	82	144
Wholesale & retail trade; repairs of motor vehicles, motorcycles & personal & household goods	12	18	22	13	17	27	19	46	106	164
Hotels and restaurants	2	2	2	2	4	6	5	3	3	6
Transport, storage and communication	41	19	35	72	49	103	119	357	446	3 366
Financial intermediation, real estate, rental	15	24	11	26	36	60	65	173	302	3 673
Information technology	92	114	134	178	135	190	309	388	549	709
Engineering Services	5	5	4	4	11	12	18	17	65	158
Other Services	49	24	40	58	44	73	161	234	351	1 156
Public administration	2	2	2	4	9	8	14	36	69	185
Education	4	2	5	4	3	3	5	13	24	35
Health and social work	4	4	3	3	3	3	4	11	21	76
Other social services	4	4	3	3	1	3	10	15	17	40
Total	328	284	359	486	718	1086	1360	1006	812	1 219

Source : ISO Survey (2025)