



RAPPORT DE PRÉCONISATION

*Pour les CEOs, Conseils d'Administration et Responsables de la Résilience*

# Résilience des Entreprises

Le concept “Minimum Vital Company”

---



# Agenda

---

Résumé Exécutif

Pourquoi définir le Minimum Vital Company (MVC) est critique

Ce qui est nécessaire pour rendre une Activité Vitale exécutable

Les 5 catégories d'Activités Vitales

Priorité : assurer les Paiements Critiques

Mise en œuvre en 3 phases

Gouvernance & prise de décision, le rôle du Responsable de la Résilience

Conclusion



## Résumé Exécutif <sup>(1/2)</sup>

---

Dans le cadre d'un scénario de perturbation majeure (cyberattaque, panne informatique prolongée, défaillance d'infrastructure, coupure des applications américaines, etc.), **la résilience ne consiste pas à tout maintenir ; elle consiste à préserver la viabilité.**

**Définir le MVC** : le Minimum Vital Company définit le plus petit ensemble de processus et de données qui doivent rester exécutables pour assurer la survie d'une entreprise. Elle fait passer la résilience de la documentation à l'exécution.

La plupart des grandes entreprises ont investi massivement dans des Plans de Continuité d'Activité (PCA), Business Impact Analysis (BIA) et documentations de crise. Pourtant, lorsque les systèmes principaux deviennent indisponibles, que l'intégrité des données est incertaine et que la pression s'intensifie, beaucoup découvrent une faiblesse structurelle : elles savent ce qui devrait se passer, mais ne peuvent pas l'exécuter de manière fiable.

**Qu'est-ce qui rend une Activité Vitale exécutable ?** Deux éléments doivent être simultanément disponibles, protégés et testés :

- Un **processus exécutable** répondant aux exigences suivantes : simplifié, autonome (sans dépendance ERP/cloud/IT), construit autour de rôles spécifiques avec séparation des fonctions, et régulièrement micro-simulé.
- Des **Données Vitales** extraites régulièrement, stockées indépendamment, dont l'intégrité est validée, et accessibles à tout moment.

### Les 5 catégories d'Activités Vitales

1. Maintenir le coeur de métier
2. Continuer à servir et monétiser les clients
3. Protéger les personnes et les sites
- 4. Assurer les paiements critiques**
5. Communiquer et rester conforme



## Résumé Exécutif <sup>(2/2)</sup>

---

**Chaque entreprise doit se limiter à un maximum de 10 Activités Vitales.** Chaque Activité Vitale se décompose ensuite en processus exécutables, maintenant la structure globale gérable et actionnable.

**Par où commencer : avec les Paiements Critiques.** La paralysie financière survient avant la paralysie opérationnelle : la Trésorerie repose sur de nombreux processus, pilotée par les données, et connecte les RH, la Finance, les Achats et les Banques. C'est le point d'entrée pour construire la coalition transversale en vue d'un déploiement plus large du Minimum Vital Company.

### Mise en œuvre en 3 phases

- **Phase 1 : Construire un processus de bout en bout** pour une entité, en cartographiant chaque étape, rôle, donnée d'entrée et point de décision, et en extrayant et stockant les Données Vitales associées.
- **Phase 2 : Tester dans des conditions de crise simulées** sans accès aux systèmes principaux. Les tests sont la seule preuve d'exécutabilité.
- **Phase 3 : Étendre et répliquer à d'autres entités et zones géographiques critiques**, en utilisant le premier processus comme modèle.

**Gouvernance** : Le CISO ou responsable de la Résilience doit siéger au niveau exécutif. **Le Minimum Vital Company donne au comité exécutif un projet qui reprend le contrôle du destin de toute l'entreprise**, et fait travailler ensemble les responsables Finance et Résilience pour un objectif commun.

**La résilience doit être mesurable, structurée et opérationnelle - pas théorique.**



# Pourquoi définir le Minimum Vital Company (MVC) est critique

---

Le Minimum Vital Company représente le noyau opérationnel minimal d'une entreprise en cas de grave perturbation. Elle n'inclut que ce qui ne peut pas s'arrêter sans menacer la survie de l'entreprise.

Certains parlent d'Important Business Services (IBS), d'autres de fonctions critiques ou d'activités essentielles. La terminologie varie, mais l'exposition, elle, ne change pas.

## Les limites du PCA traditionnel

Les approches traditionnelles de continuité d'activité partagent une hypothèse commune : que l'entreprise disposera de temps, d'informations et d'accès aux systèmes suffisants pour orchestrer une réponse structurée. Dans une perturbation prolongée d'origine cyber, aucune de ces hypothèses ne tient.

**Les plans statiques échouent parce qu'ils décrivent ce qu'il faut faire sans construire la capacité à l'exécuter quand l'infrastructure normale est indisponible.**

Ils n'ont jamais été conçus pour être opérationnels.

## Ce que change le Minimum Vital Company

Le Minimum Vital Company répond à cette

exposition en imposant une priorisation. **Elle oblige les dirigeants à distinguer l'important de l'existentiel**, et à identifier les processus qui doivent rester exécutables même lorsque les systèmes principaux sont indisponibles.

Définir le Minimum Vital Company impose trois décisions que le PCA traditionnel omet

- Quelles activités sont existentielles
- Quels processus simplifiés peuvent exécuter ces activités dans des conditions alternatives (sans s'appuyer sur l'ERP, le cloud ou les systèmes IT centraux)
- Quels ensembles de données minimaux doivent être disponibles, protégés et à jour pour soutenir ces processus.

**Le Minimum Vital Company transforme la résilience d'une gestion de crise réactive en efficacité structurée** :

au lieu de se demander "Comment tout récupérer", l'entreprise se demande "Que devons-nous préserver pour survivre".

Les entreprises qui ont documenté leur Minimum Vital Company sans construire de processus exécutables et de données protégées ne sont, en pratique, pas plus résilientes que celles n'ayant aucun MVC. La documentation crée un faux sentiment de préparation.



# Ce qui est nécessaire pour rendre une **Activité Vitale exécutable**

---

Définir une Activité Vitale n'est pas la même chose que pouvoir l'exécuter. Cette distinction est l'écart le plus communément sous-estimé dans les programmes de résilience.

Une activité ne devient exécutable dans des conditions de crise que lorsque deux éléments sont simultanément disponibles, protégés et testés : un processus et les données associées.

## **Le processus exécutable**

Un processus exécutable n'est pas une réplique d'une opération classique ; c'est une version intentionnellement simplifiée ou alternative, conçue pour produire des résultats essentiels sans s'appuyer sur les systèmes informatiques principaux.

Il doit être suffisamment simple pour être exécuté par une équipe de crise restreinte tout en restant pleinement aligné avec les exigences de conformité de l'entreprise.

Le processus doit :

- Être exécutable par des individus nommés, avec des rôles clairement définis et une autorité décisionnelle (Séparation des Fonctions)

- Fonctionner sans ERP, orchestration cloud ou support informatique (indépendant)
- Avoir été testé dans des conditions simulant une véritable dégradation (simulé)

L'exigence d'indépendance est essentielle. Si un processus nécessite l'ERP principal pour récupérer des données, le réseau d'entreprise pour transmettre des approbations ou le cloud pour stocker des résultats, ce n'est pas un processus de secours.

## **Les Données Vitales**

Tout processus exécutable nécessite des données. Dans des conditions critiques, ces données doivent être disponibles par des moyens entièrement indépendants des systèmes principaux.

Les Données Vitales sont les ensembles de données minimaux nécessaires pour exécuter et prendre des décisions de manière sûre et conforme.

Elles doivent être :

- Extraites des systèmes principaux à intervalles réguliers, cohérents avec les seuils de tolérance métier



- Stockées indépendamment et protégées contre le chiffrement ou la corruption
- Validées en intégrité à chaque extraction
- Accessibles aux bonnes personnes dans des conditions de crise (y compris lorsque les systèmes d'authentification d'entreprise sont indisponibles)

Définir quelles données sont vitales, à quelle fréquence elles doivent être actualisées et qui peut y accéder est une décision de continuité d'activité qui doit être prise avant qu'une crise ne survienne.

## Les 5 catégories d'Activités Vitales

---

La résilience devient actionnable lorsqu'elle est structurée autour de 5 catégories universelles d'Activités Vitales. Bien que la terminologie diffère selon les secteurs, la logique fondamentale reste la même : certains domaines d'activité sont essentiels.

Ces domaines comprennent généralement :

1. Maintenir le cœur de métier
2. Continuer à servir et monétiser les clients
3. Protéger les personnes et les sites
4. Assurer les paiements critiques
5. Communiquer et rester conforme

Le Comité Exécutif est responsable de la définition des Activités Vitales de l'entreprise par catégorie, selon ses propres termes. Ce sont les activités qui doivent être maintenues quoi qu'il arrive.

Chaque Directeur de Business Unit concerné prend ensuite le relais, en identifiant les Processus Critiques dans son périmètre, en soutient à chaque Activité Vitale.

**Chaque entreprise doit définir son Minimum Vital Company spécifique. En pratique, cela signifie sélectionner 2 à 3 Activités Vitales par catégorie et les traduire en processus exécutables.**

Ces processus représenteront ce sans quoi une entreprise ne peut pas survivre.



## 1. Maintenir le coeur de métier

→ Continuité des activités de production et de livraison de services critiques

Cela correspond à ce que les clients, les régulateurs et les partenaires perçoivent en premier. Pourtant, lors d'une perturbation importante, maintenir une capacité opérationnelle complète est irréaliste.

L'objectif n'est pas de préserver les niveaux de performance, mais de préserver la production essentielle.

Cela signifie identifier quelles lignes de production, modules de service, plateformes ou flux de transactions sont existentiels, et lesquels peuvent être temporairement suspendus sans menacer la survie.

Les domaines d'exposition typiques comprennent :

- L'approvisionnement en matières premières
- Les opérations de fabrication
- La gestion des stocks
- La distribution et la logistique
- Les essais cliniques
- Le traitement des transactions.

Dans les scénarios de perturbation majeure, les dépendances deviennent visibles : concentration des fournisseurs, production sur site unique, dépendance à la planification pilotée par l'ERP ou à l'orchestration cloud.

## 2. Continuer à servir et monétiser les clients

→ Maintenir l'engagement client, l'exécution des services et la continuité des revenus

L'érosion des revenus lors d'une perturbation est rarement immédiate, mais elle s'accélère lorsque l'interaction client s'effondre. Si les clients ne peuvent pas passer de commandes, soumettre des réclamations ou recevoir des réponses, la confiance se détériore rapidement.

Servir et monétiser les clients en mode Minimum Vital Company signifie s'assurer que l'entreprise conserve sa capacité à effectuer des transactions.

Cela comprend :

- Le support client
- La gestion des réclamations
- Les réponses aux appels d'offres
- La gestion des commandes
- La facturation et le recouvrement
- La gestion des patients.

La continuité client protège non seulement les revenus, mais aussi la réputation. Dans de nombreux secteurs, la façon dont une entreprise communique et effectue ses transactions pendant une crise façonne la perception du marché à long terme plus que la perturbation elle-même.



### 3. Protéger les personnes et les sites

→ Maintenir la disponibilité de la main-d'œuvre et protéger les sites et les actifs critiques

La reprise opérationnelle est impossible sans stabilité humaine et physique. Dans de nombreuses crises, la confusion se répand rapidement : les employés peuvent perdre l'accès aux systèmes, les contrôles d'accès aux sites peuvent dysfonctionner. Protéger les personnes et les sites est donc fondamental car cela garantit que l'entreprise reste physiquement et organisationnellement intacte.

Cela comprend :

- La capacité de travail à distance
- La réaffectation de la main-d'œuvre
- Le contrôle d'accès aux sites
- Les procédures de santé et sécurité
- La protection des actifs physiques.

L'accent est mis sur le fait que les rôles critiques restent pourvus et que les décideurs essentiels sont joignables.

Pour les sites physiques, il faut définir quels emplacements sont critiques, et clarifier comment l'accès est contrôlé si les badges numériques tombent en panne, comment les rapports de sécurité se poursuivent et comment les équipements essentiels sont sécurisés.

### 4. Assurer les paiements critiques

→ Assurer l'exécution des obligations financières hautement prioritaires

C'est l'Activité Vitale la plus largement adoptée dans tous les secteurs, et le point de départ recommandé (voir la section suivante pour plus de détails).

Dans les scénarios de perturbation prolongée, la paralysie financière survient souvent avant la paralysie opérationnelle. Si la paie ne peut pas être traitée, si les fournisseurs stratégiques restent impayés ou si les obligations fiscales et de dette sont manquées, la confiance se détériore rapidement tant en interne qu'en externe.

Les processus candidats comprennent :

- La paie
- Les paiements des fournisseurs critiques
- Les paiements fiscaux
- Le service de la dette
- L'équilibre inter-entreprises.

Le but est de s'assurer que les obligations essentielles peuvent être exécutées indépendamment des systèmes ERP principaux. Cela nécessite des listes de priorités prédéfinies, un accès isolé et sécurisé aux canaux bancaires, une continuité des signataires validée, et une visibilité indépendante sur les données de liquidité minimale.



## 5. Communiquer et rester conforme

→ Maintenir une communication structurée et respecter les obligations réglementaires

En cas de crise, le silence crée de la spéculation, une communication incohérente crée de la méfiance et les dépôts réglementaires manqués créent une exposition juridique. Cette Activité Vitale garantit que l'entreprise conserve le contrôle narratif et sa position juridique pendant la perturbation.

Cela comprend :

- La communication de crise
- Les rapports à la direction et au conseil
- Les dépôts réglementaires
- Les notifications d'incidents
- La communication aux investisseurs et partenaires.

La communication doit être centralisée, validée et soutenue par des informations fiables. Les équipes dirigeantes doivent conserver l'accès à des données de niveau décisionnel, même simplifiées.



### Astran expert view

Chaque entreprise est différente, avec ses processus critiques, ses dépendances et ses seuils de tolérance qui reflètent son modèle commercial et son contexte opérationnel.

**Les entreprises ne doivent pas dépasser 10 Activités Vitales.**



## Priorité : assurer les Paiements Critiques

---

Bien que le Minimum Vital Company couvre plusieurs domaines, la mise en œuvre doit commencer là où l'exposition est la plus immédiate. **Les Paiements Critiques représentent le point de départ le plus pragmatique.**

Dans un scénario de perturbation prolongée, les systèmes ERP peuvent être indisponibles, la connectivité bancaire peut être partiellement altérée, la visibilité sur les liquidités peut être fragmentée et les autorités légales peuvent être injoignables.

**La Finance et la Trésorerie ne sont pas des fonctions administratives, mais des fonctions de survie.**

En sécurisant d'abord les Paiements Critiques, l'entreprise stabilise sa main-d'œuvre, préserve les relations fournisseurs, maintient sa crédibilité financière et gagne du temps pour restaurer d'autres Activités Vitales. La continuité financière devient le pilier qui permet à la reprise opérationnelle de se dérouler de manière ordonnée.

L'Activité Vitale "Assurer les paiements critiques" offre également un avantage structurel en tant que point de départ ; elle

est intrinsèquement intensive en processus et pilotée par les données. Elle connecte les RH, les Achats, la Finance, les partenaires bancaires et la direction générale. **Construire le Minimum Vital Company à travers cette Activité Vitale crée la coalition transversale nécessaire pour un déploiement plus large.**

En termes de gouvernance,

- Le CISO/responsable de la Résilience et le Directeur de la Trésorerie émergent comme co-propriétaires naturels de l'implémentation du Minimum Vital Company
- La Trésorerie identifie les processus financiers critiques et les ensembles de données requis
- Le CISO/responsable de la Résilience cartographie les dépendances systèmes, sécurise les environnements de secours et assure l'intégrité des Données Vitales
- La responsabilité exécutive repose généralement sur le COO, assurant l'alignement entre les domaines opérationnels.



## Mise en œuvre en 3 phases

---

Le Minimum Vital Company est une construction opérationnelle où l'on démarre un processus à la fois. Pour chaque Activité Vitale sélectionnée, la mise en œuvre suit trois phases :

### Phase 1 : Construire le premier processus de bout en bout

**Il faut sélectionner le processus critique avec la plus haute priorité au sein de l'Activité Vitale (ex : Paiements Critiques, Paie, etc.) et le cartographier de bout en bout.** Chaque étape, rôle et donnée d'entrée doivent être mentionnés, en plus de chaque point de décision et résultat. Toutes les dépendances aux systèmes principaux doivent être identifiées, et l'équivalent de secours pouvant fonctionner sans eux doit être conçu.

En parallèle, les entreprises doivent définir et extraire les Données Vitales nécessaires pour soutenir ce processus et établir l'environnement de stockage, la fréquence d'actualisation et le protocole d'accès. **Il est essentiel de valider que les données sont complètes, à jour et accessibles dans des conditions de crise.**

À ce stade, **il faut se concentrer sur un seul processus, pour une entité ou zone géographique critique.**

### Phase 2 : Tester et valider

Les entreprises doivent exécuter le processus dans des conditions de crise simulées (sans systèmes principaux, authentification normale ou ERP), et documenter ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.

Le processus peut ensuite être affiné jusqu'à ce que l'exécution soit fiable. Les tests sont la seule preuve d'exécutabilité.

### Phase 3 : Étendre aux entités et zones géographiques critiques

Une fois la fiabilité démontrée, le processus peut être validé et répliqué.

Les entreprises peuvent ensuite s'étendre à d'autres entités et zones géographiques critiques. Le premier processus est un modèle : la conception du processus, l'architecture des données et le modèle de gouvernance n'ont pas besoin d'être réinventés, mais adaptés et retestés.



# Gouvernance & prise de décision, le rôle du Responsable de la Résilience

---

Les perturbations modernes sont de plus en plus d'origine cyber. En conséquence, la gouvernance de la résilience doit intégrer le leadership au niveau exécutif.

Le CISO/responsable de la Résilience joue un rôle central dans la gouvernance du Minimum Vital Company pour trois raisons :

- Les incidents cyber sont désormais une des causes principales de perturbations opérationnelles prolongées
- Toutes les Activités Vitales dépendent de la disponibilité des systèmes et de l'intégrité des données
- Les environnements d'exécution alternatifs doivent être sécurisés et isolés

Le CISO/responsable de la Résilience contribue à identifier les dépendances systèmes critiques, protéger les Données Vitales contre la corruption ou le chiffrement, valider les architectures de secours et s'assurer que les processus simplifiés restent sécurisés dans des conditions critiques.

**La résilience n'est plus seulement opérationnelle ; c'est une question de gouvernance stratégique et cyber.**

Une gouvernance efficace du Minimum Vital Company nécessite une coordination entre toutes les équipes : Trésorerie, Opérations, Risques & Conformité, IT, CISO (ou responsable de la Résilience) et Comité Exécutif.

**Le CISO/responsable de la Résilience est un décideur clé pour déterminer ce qui doit rester sécurisé, accessible et exécutable.**

Le CISO ou responsable de la Résilience doit être impliqué en amont ; son rôle dans la définition du Minimum Vital Company, la validation de son indépendance par rapport à une infrastructure compromise, et le test de résistance de ses hypothèses de sécurité est fondamental et doit être engagé dès la phase de conception.



## Conclusion

---

La survie opérationnelle lors d'une perturbation majeure exige clarté, priorisation et discipline de gouvernance. Le Minimum Vital Company oblige les entreprises à confronter une question décisive : qu'est-ce qui ne peut vraiment pas s'arrêter ?

En définissant le Minimum Vital Company, en structurant la résilience autour des Activités Vitales, en sécurisant les capacités de Paiements Critiques, en intégrant le CISO ou responsable de la Résilience dans la prise de décision exécutive et en activant des environnements d'exécution indépendants, les entreprises passent de la planification de la résilience à son exécution.

Les entreprises qui font ce travail en amont disposent d'un avantage structurel. Elles savent que leur Minimum Vital Company fonctionne parce qu'elles l'ont prouvé et mis en œuvre.

**La résilience ne consiste pas à tout maintenir - elle consiste à s'assurer que ce qui ne peut vraiment pas s'arrêter ne s'arrête pas, même lorsque les systèmes principaux s'arrêtent.**



## À propos d'Astran

---



**Yosra Jarraya**  
Co-Founder  
Chief Executive Officer



**Yahya Jarraya**  
Co-Founder  
Chief Customer Officer



**Gilles Seghaier**  
Co-Founder  
Chief Technology Officer

Astran est une entreprise française de cybersécurité et de résilience opérationnelle. Partant d'un constat simple : les ransomwares, les pannes et les défaillances fournisseurs ne perturbent pas seulement l'IT, ils paralysent les Métiers pendant des semaines. Astran a conçu AlwaysReady®, la plateforme qui délivre le **Minimum Vital Company as-a-Service et maintient les Activités Vitales en fonctionnement lorsque les systèmes principaux s'effondrent.**

AlwaysReady® permet aux entreprises de définir, synchroniser et exécuter leurs processus critiques indépendamment de leur infrastructure principale, dès le premier jour d'une crise. Les opérations continuent pendant que l'IT se rétablit.

La plateforme repose sur une architecture cryptographique brevetée combinant l'All-Or-Nothing Transform et le Threshold Secret Sharing : aucun point de défaillance unique, aucune clé de chiffrement à dérober. Une garantie structurelle, pas une simple fonctionnalité.

**Your Vital Activities run. No matter what.**



# Be AlwaysReady®

Your vital activities run. No matter what.  
Minimum Vital Company as-a-service



21 rue de Bruxelles  
75009 PARIS



hello@astran.ai



www.astran.ai



© 2026 Astran all rights reserved

Ce document est confidentiel et destiné exclusivement à son destinataire.