

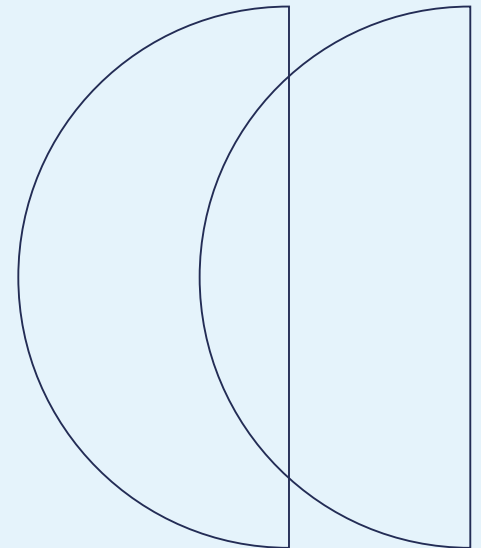
De la relève technologique traditionnelle à la résilience dès la conception : Repenser la continuité dans un monde incertain

Par Mustapha Lamhamedi et Catherine Marcotte

Dans le cadre du Symposium RÉCO-Québec

16 avril 2026

CONFIDENTIEL





Présentateurs



Mustapha Lamhamedi

Directeur principal,
Résilience organisationnelle
et chaîne opérationnelle

25+ ans d'expérience

Innovation • Résilience • excellence opérationnelle

Approche stratégique, pragmatique et orientée résultats.

Fort d'une solide expérience en gestion des environnements technologiques complexes, Mustapha a dirigé des transformations numériques d'envergure et livré des projets à forte valeur ajoutée. Son parcours, contribue activement à renforcer la robustesse, la continuité et la performance durable de la Caisse.



Catherine Marcotte

Première Conseillère en
Résilience Organisationnelle
à La Caisse

6+ ans d'expérience

Continuité • Résilience • Gestion d'incidents

Approche humaine, réaliste et efficace

Portée par la conviction que la résilience ne se limite pas aux plans, mais s'incarne dans les pratiques quotidiennes, Catherine contribue activement à renforcer la durabilité et la robustesse de l'organisation dès la conception du programme.



La Caisse, un des plus grands investisseurs institutionnels au monde

517,3 G\$

377,4 G\$ US

Actif net
au 31 décembre 2025



60 années

de savoir-faire
en investissement

48 déposants

principalement des régimes
de retraite et d'assurance
publics et parapublics

+ 2 100 employés

dans nos bureaux
à travers le monde

AAA

cotes de crédit les plus
élevées accordées par
DBRS, Fitch, Moody's
et S&P



Un ancrage fort au Québec

100,1 G\$

notre actif total au Québec après l'atteinte, un an plus tôt que prévu, de notre ambition de porter nos actifs québécois à 100 G\$

1^{er} au monde

La Caisse est le fonds de pension le plus investi dans son économie locale au monde



Toutes nos équipes se mobilisent pour appuyer des entreprises et des projets qui génèrent des rendements et qui contribuent au développement économique du Québec.



À vous de jouer – Quelles interruptions sont les plus probables ?

Positionnez ces interruptions **selon leur probabilité d'occurrence** :

Scannez le code QR
pour participer à
l'exercice



Défaillance
logicielle/platforme

Perte ou corruption de
données

Cyberattaque ou
cybermenace (interne ou
chez un fournisseur)

Interruption liée aux
fournisseurs et dépendances
externes

Sauvegarde ou réplication
compromise

1

2

3

4

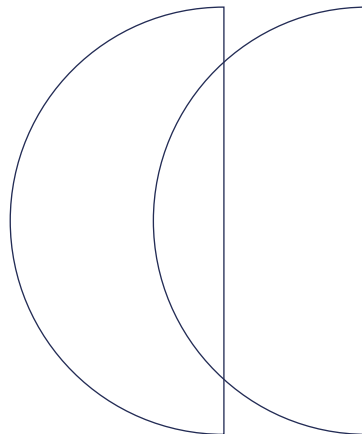
5

Introduction

La résilience n'est plus une capacité de reprise, mais une propriété de conception.

Quand les perturbations sont fréquentes et interconnectées, la relève technologique seule atteint rapidement ses limites.

La résilience dès la conception ou *by design* consiste à concevoir les systèmes, processus et organisations pour **absorber, s'adapter et opérer, même sous contrainte.**



Vitesse de
changements

Fréquence des
perturbations

Complexité

Dépendances aux
fournisseurs

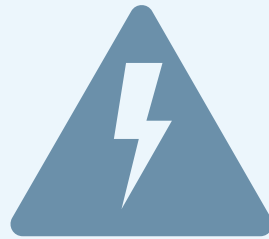
Interdépendance
des systèmes

Pourquoi en parler aujourd'hui entre praticiens ?



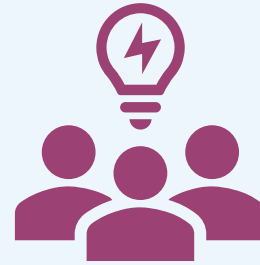
Créer un espace d'échange

entre praticiens



Gérer les arbitrages organisationnels

(performance, sécurité, coûts et continuité dans des environnements changeants)



Importance du retour d'expérience

(formaliser les situations vécues et à améliorer les pratiques professionnelles)



Dialogue au-delà de la technologie

(dimensions humaines et opérationnelles)

Ce que la relève technologique traditionnelle a apporté jusqu'à maintenant

La relève technologique traditionnelle a instauré une discipline rigoureuse et protégé les opérations critiques dans les organisations.

- **Culture de conformité et de gouvernance**
- **Limites face aux nouvelles perturbations**



Reconnaître les apports de la relève technologique traditionnelle nous permet de bâtir une résilience intégrée sans rupture radicale, mais aussi d'y voir les opportunités pour aller plus loin.



Pourquoi la relève technologique traditionnelle ne suffit plus aujourd'hui?



Limites de la relève technologique traditionnelle

Réactif et basé sur des scénarios connus.



Continuité dégradée devenue indispensable

Développer des mécanismes d'adaptation lors de perturbation, au-delà d'une logique de reprise après un arrêt total.



Nécessité d'une approche proactive

Intégrer des mécanismes d'adaptation et réduire la dépendance aux plans fixes.



Plus concrètement, comment faire face aux nouvelles formes d'interruption ?



Nouvelles formes d'interruptions

Les interruptions sont de plus en plus partielles, difficiles à détecter, simultanées avec des effets en cascade.



Interconnexion et impact global

Les chaînes de valeur interconnectées signifient qu'une défaillance locale affecte rapidement l'ensemble du système.



Flexibilité et adaptabilité

Les organisations doivent privilégier la flexibilité et la prise de décision en situation d'incertitude.

Le déclic organisationnel à La Caisse



Prise de conscience terrain

L'expérience terrain a révélé que corriger après coup ne supprime pas les vulnérabilités structurelles.



Importance de la conception

Le véritable levier réside dans la conception anticipée des services et processus pour améliorer la résilience.



Résilience collective

La résilience doit être une responsabilité collective, soutenue par une gouvernance claire et des arbitrages stratégiques.



Des principes simples, mais structurants

Se concentrer sur les fonctions critiques pour assurer leur maintien en situation de crise.

Reconnaître les défaillances et les intégrer dès la conception pour mieux les gérer.

Résilience dès la conception

Favoriser la simplicité pour garantir la robustesse même sous pression.

Identifier tôt les indices faibles pour anticiper et limiter les incidents.



Une approche de conception qui tient compte des interconnexions, des interruptions diffuses et de l'incertitude, afin d'absorber les chocs, s'adapter rapidement et maintenir les fonctions essentielles en mode dégradé.



Les questions que nous nous sommes posées en amont



Identification des dépendances critiques

Il est essentiel de différencier les dépendances critiques de celles pouvant être temporairement dégradées pour mieux gérer les risques.



Modes dégradés acceptables

Définir les modes dégradés tolérables pour les utilisateurs et l'organisation aide à anticiper les impacts en cas de perturbation.



Décisions sous pression

Clarifier où et par qui les décisions clés sont prises en situation de stress garantit une réactivité et une cohérence accrues.



Préparation et coordination collective

Poser ces questions en amont renforce la capacité collective à gérer efficacement les perturbations et à réduire les improvisations.



Impacts concrets observés lors des incidents

**Détection rapide
des problèmes**



Une meilleure visibilité et des alertes efficaces permettent une détection plus rapide des incidents critiques.

**Limitation des
effets domino**



La compréhension et la maîtrise des dépendances critiques réduisent la propagation des incidents.

**Maintien de la continuité
essentielle**



Même en situation dégradée, les activités essentielles continuent de fonctionner pour éviter une crise majeure.

**Décisions fluides en
mode dégradé**



Des rôles clarifiés facilitent des décisions efficaces en situation dégradée, renforçant la confiance des équipes.



À vous de jouer – Quel facteur de résilience mérite d’être priorisé pour votre organisation ?

Priorisez ces facteurs du plus prioritaire au moins prioritaire

Scannez le code QR
pour participer à
l'exercice



Architecture et technologie

Processus et modes opératoires

Talents et cultures

Gouvernance et prise de décision

1

2

3

4

L'apprentissage par les tests comme moteur de résilience

Tester des scénarios complexes, incluant des pannes partielles et des situations d'incertitudes



Intégrer les retours d'expérience dans l'amélioration continue des capacités de résilience

Faire de l'incertitude une opportunité d'apprentissage est essentiel pour renforcer la résilience et stimuler l'innovation.



Redéfinir la résilience au-delà de la technologie

Dimensions organisationnelles :

La résilience repose sur une vision claire, une gouvernance adaptée et des mécanismes de priorisation explicites.

Résilience collective

Elle repose sur les comportements au quotidien, la qualité de la collaboration et le niveau de confiance entre les acteurs.

Résilience opérationnelle

Elle se manifeste par la capacité à opérer sous contrainte, à maintenir les fonctions essentielles et à s'adapter rapidement aux perturbations.

Résilience évolutive

Elle s'inscrit dans une dynamique d'amélioration continue, en s'adaptant aux évolutions du contexte et des risques.

Le facteur humain comme levier central



Adaptation et maîtrise du stress

Le jugement, l'adaptabilité et la capacité de prioriser collectivement permettent des réponses rapides et alignées en situation d'incertitude.



Réduction des silos

Une collaboration transversale et une meilleure compréhension des rôles améliorent la coordination.



Clarification des rôles, culture commune et préparation collective

Une culture de confiance et de responsabilité partagée, soutenue par des réflexes communs et une communication inter équipes, renforce l'efficacité collective sous pression.

Facteurs de succès pour l'intégration de la résilience dès la conception à La Caisse

SUPPORT DE LA HAUTE DIRECTION

.....

Aller vers la résilience dès la conception implique un repositionnement de la posture organisationnelle, qui doit être porté par la haute direction

IMPLICATION DES ÉQUIPES

.....

Impliquer les équipes tôt favorise l'adhésion et garantit des solutions adaptées à leurs besoins.

ADAPTER LA CULTURE À LA RÉSILIENCE

.....

Adapter rapidement la culture de l'organisation aux principes de résilience ancre ces réflexes dans le quotidien.



APPROCHE PROGRESSIVE

.....

Commencer simple facilite l'adoption plutôt que viser une transformation complexe et exhaustive dès le départ.

GOVERNANCE INTÉGRÉE AUX PRATIQUES

.....

Une gouvernance ancrée dans les pratiques opérationnelles soutient la cohérence, la clarté des rôles et l'efficacité du déploiement.



Concevoir aujourd'hui pour tenir demain



Résilience proactive

**Responsabilité
collective**

**Investissement vital
face aux
perturbations**

**Apprentissage continu
plutôt qu'une finalité**

Merci !

