bsi.

...making excellence a habit.™

Rapport 2018 sur l'Indice de Résilience

Organisationnelle

Sommaire

Page

3 Avant-propos

4 Synthèse

7 2018 : une année d'incertitude

10 Les dirigeants doivent prouver leur détermination

12 De nouvelles menaces affaiblissent la résilience du processus établi

15 L'impératif d'innovation est-il en train de disparaître hors de Chine ?

17 Faire passer le produit avant les personnes et la planète

20 Conclusion

22 Annexe 1 : Évaluation de la Résilience Organisationnelle de BSI

23 Annexe 2 : À propos de cette étude

24 Annexe 3 : Classement des cinq premiers éléments de la résilience par pays

26 Annexe 4 : Classement des cinq premiers éléments de la résilience par secteur

Avant-propos d'Howard Kerr, Directeur général de BSI

L'année dernière, la résilience des entreprises internationales a été mise à l'épreuve face aux défis et opportunités internes et externes. Bien que le changement ait apporté une certaine incertitude, il a également présenté de nombreuses opportunités. Dans un environnement imprévisible, ce sont les organisations capables de prendre des mesures courageuses pour permettre une nouvelle croissance qui vont prospérer.

Cela fait maintenant quatre ans que nous publions les lignes directrices relatives aux meilleures pratiques en matière de Résilience Organisationnelle : BS 65000. Dans notre deuxième étude annuelle globale sur la Résilience Organisationnelle, je suis heureux de constater une sensibilisation accrue à la résilience et un nombre croissant de spécialistes de la résilience au sein des organisations.

L'indice de résilience organisationnelle représente la première évaluation mondiale permettant de mesurer la résilience d'une organisation par rapport à 16 éléments fondamentaux répartis dans quatre catégories clés : Leadership, Personnes, Processus et Produit.

L'indice de l'année dernière a révélé que les dirigeants d'entreprise considéraient la réputation comme primordiale, pourtant dans de nombreux cas, ils risquaient de l'entacher en se focalisant trop sur les défis à court terme.

Les conclusions de cette année suggèrent que, tout en restant focalisées sur leur réputation, les organisations, au lieu de se concentrer sur les risques internes tels que la gestion des ressources, s'intéressent aux changements externes tels que les nouveaux régimes réglementaires et les nouvelles technologies innovantes.

Je reconnais la difficulté de modeler et de maintenir une culture organisationnelle agile et positive. En raison des obstacles économiques, politiques et technologiques, il peut être tentant de chercher un abri sûr pour traverser cette période difficile. Ceux qui réussissent sur le long terme reconnaissent que l'importance excessive accordée à la gestion des risques peut les faire passer à côté d'opportunités. Parvenir à maîtriser la résilience organisationnelle offre une probabilité accrue d'avancer et de saisir les opportunités. J'espère que, comme tant d'autres, cet indice vous fournira l'inspiration nécessaire non pas simplement pour survivre, mais également pour prospérer.

Synthèse

De nombreuses organisations, grandes ou petites, sont déjà passées de la continuité à la résilience, en s'adaptant à un monde toujours plus incertain.

Dans ce contexte, d'après notre deuxième indice annuel de résilience organisationnelle, nous constatons que les priorités des entreprises internationales ont évolué, passant des préparations internes aux risques de réputation externes. Comme illustré à la Figure 1a, l'indice global pour 2018 montre que les entreprises attachent une plus grande importance à une meilleure performance de leur résilience organisationnelle. Nous examinerons cela plus en détail tout au long du rapport.

Trois préoccupations externes claires sont en train de pousser les organisations à se préparer pour survivre et prospérer sur le long terme :

- **Inquiétudes technologiques**
- **Préoccupations en termes de gouvernance**
- **Pénurie de compétences**

« La modification des réglementations gouvernementales et le manque de préparation de notre personnel constituent une réelle préoccupation. »

Cadre du secteur pharmaceutique, États-Unis

Globalement, plus de six entreprises sur dix considèrent l'un de ces facteurs comme un risque principal pour leur organisation.

Les perceptions de l'importance relative et de la performance des entreprises des 16 éléments fondamentaux de la résilience organisationnelle dans ces quatre catégories révèlent des variations dans la santé des entreprises à travers le monde, bien que tous les éléments soient importants.

Figure 1a. Comparaison de l'indice global entre 2017 et 2018

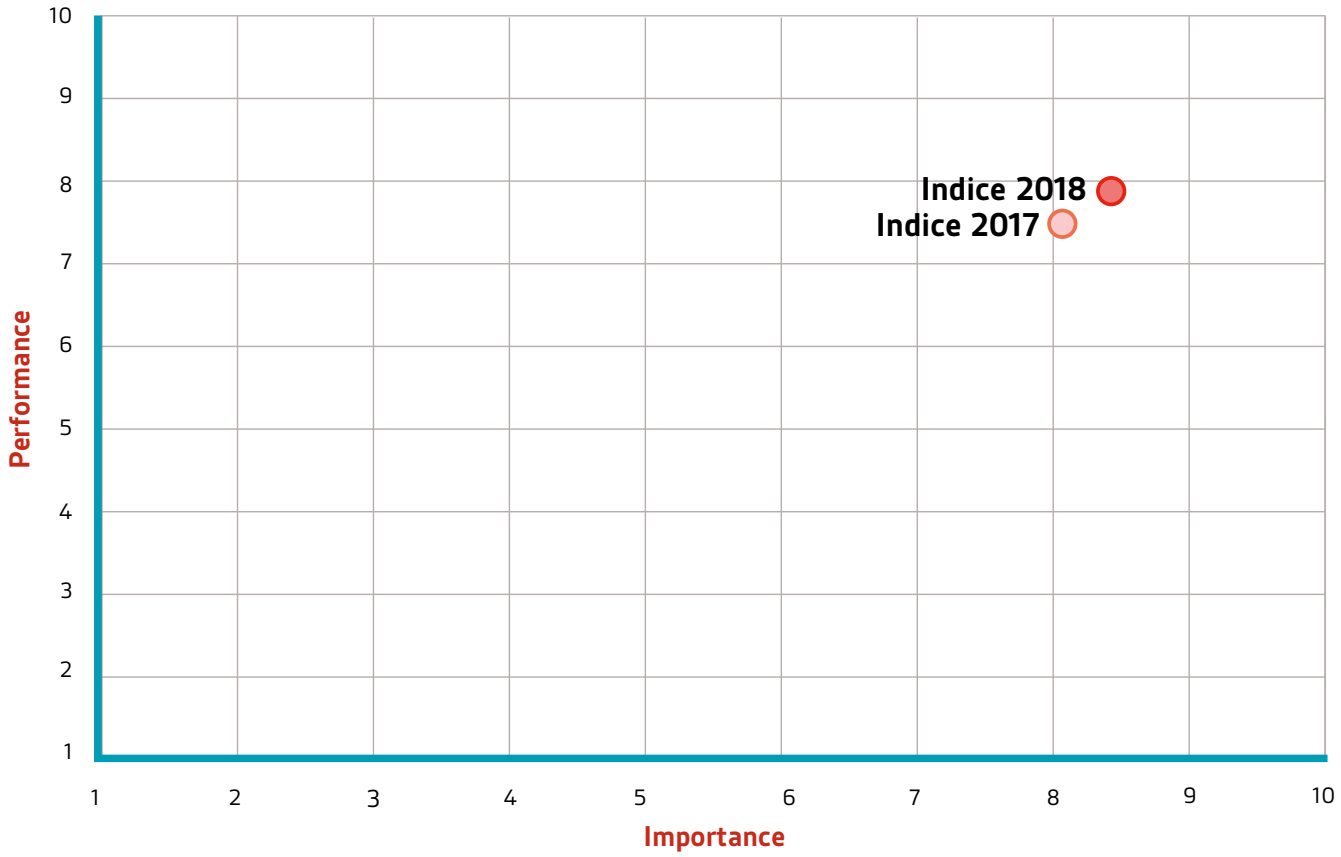
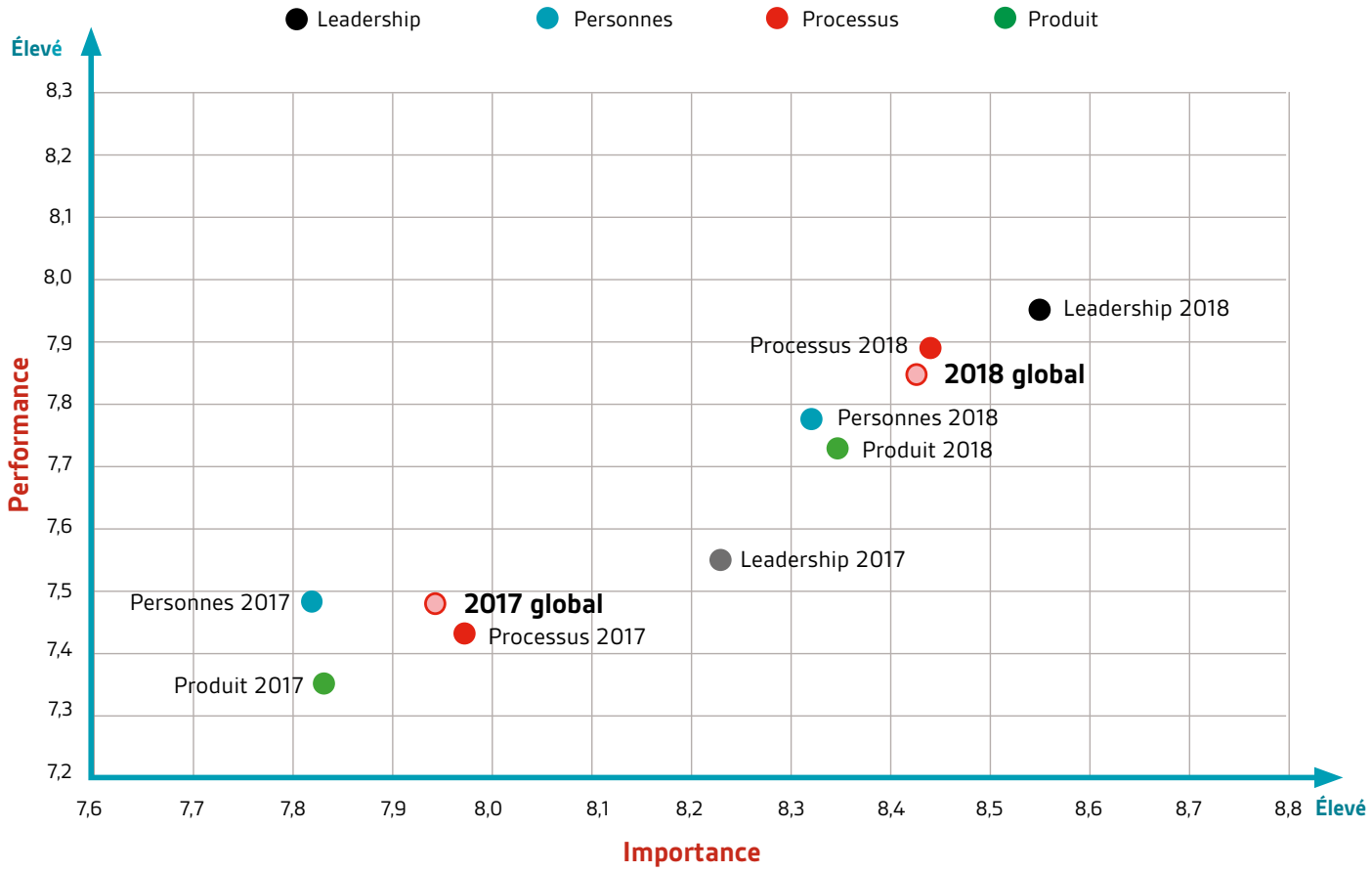


Figure 1b. Comparaison de l'indice global entre 2017 et 2018 par catégorie



Résilience renforcée

Comme indiqué à la Figure 1b, les résultats de 2018 indiquent une meilleure perception de la performance et de l'importance de la résilience à travers toutes les catégories. Il ne fait aucun doute que la résilience organisationnelle est désormais plus largement acceptée et comprise et que les dirigeants lui attachent une plus grande importance. Bien que la perception de la performance se soit également améliorée en 2018, les dirigeants doivent se méfier de la complaisance. De nouvelles procédures et garanties ne suffisent pas à assurer la résilience ; la culture et le leadership sont essentiels au travail d'amélioration continue.

À travers les cinq éléments identifiés comme étant les plus importants dans l'indice de l'année dernière, nous constatons une amélioration évidente de la performance perçue dans quatre d'entre eux : Risque de réputation, Gestion financière, Vision et Objectif et Management de l'information et des connaissances. Voir la Figure 2 pour de plus de détails.

Pourtant il reste encore beaucoup à faire, la résilience organisationnelle est un processus continu d'évaluation, d'amélioration et de réévaluation. Il ressort clairement de l'indice de cette année qu'il est nécessaire de maintenir l'équilibre stratégique au sein d'une entreprise en gérant les tensions et de mettre l'accent sur un domaine particulier qui a inévitablement fait perdre du temps et de l'attention à d'autres priorités. C'est le cas du Leadership, qui est perçu par les cadres que nous avons interrogés comme moins important cette année en termes de culture et de performance.

Les dirigeants perdent le contact

La performance des dirigeants, et notamment la culture de Leadership qu'ils créent et la performance qu'ils encouragent était l'une des priorités de l'année dernière. Sa performance relative a depuis baissé. Nous constatons en particulier un fossé inquiétant dans la perception de la culture du leadership entre les employés de terrain et le conseil d'administration ; les cadres supérieurs notent leur propre performance bien mieux que la performance de ceux qu'ils supervisent. Ce phénomène est particulièrement prononcé dans les organisations qui existent depuis plus de 50 ans, qui ont des difficultés à mettre en place une certaine agilité structurelle.

La Gouvernance et la Responsabilité prennent de l'importance

L'une des conséquences des préoccupations relatives aux risques externes, tels que les nouvelles réglementations, est la rapide importance prise par la Gouvernance et la Responsabilité. Quant aux éléments Sensibilisation et Formation, ils ont connu la hausse la plus rapide en termes d'importance. Les organisations anticipent parfaitement une hausse des exigences réglementaires et de conformité, considérées comme un défi particulier aux États-Unis et ainsi que dans le secteur pharmaceutique et celui de la santé.

L'Innovation disparaît des priorités

Il est inutile de faire l'autruche pour se protéger des menaces extérieures. C'est clairement le cas lorsqu'il s'agit d'innovation. À travers le monde, l'importance relative de l'innovation produit est l'élément qui a connu la baisse la plus rapide. Le seul cas particulier à cet égard est la Chine, qui accorde sa priorité aux trois aspects de la Résilience produit et considère l'innovation comme le facteur le plus important de la résilience organisationnelle. En revanche et cela est assez préoccupant, le Royaume-Uni et l'Irlande n'ont pas classé un seul élément Produit dans les deux premiers quartiles.

Les avantages d'une approche globale de la résilience organisationnelle sont considérables. La possibilité de réconcilier des tensions stratégiques opposées permet de libérer la croissance du marché à long terme. Trouver le bon équilibre entre une stratégie d'adaptation défensive et une approche agile aux circonstances changeantes requiert de la vigueur sur tous les fronts. Ceux qui reconnaissent et acceptent ces tensions sont mieux équipés pour parvenir à une croissance durable. Ceux qui n'en sont pas capables ne seront jamais plus forts que leur maillon faible.

Principales conclusions

1. Les personnes interrogées ont identifié des niveaux plus élevés de sensibilisation à la résilience organisationnelle et une performance améliorée dans les catégories de résilience organisationnelle cette année.
2. La Gestion financière a été classée première en termes de performance et d'importance.
3. L'élément affichant l'amélioration la plus marquée est la Gestion des fournisseurs, qui a gagné dix places.
4. L'élément qui a le plus perdu en termes de performance est l'Engagement communautaire, qui a perdu dix places.
5. 21 % des dirigeants du monde entier perçoivent les changements technologiques comme un défi stratégique de premier ordre.
6. Quatre des cinq grandes priorités en 2017 montrent une amélioration dans l'indice de cette année, seul le Leadership a décliné en termes de performance relative.
7. Les éléments affichant l'amélioration la plus marquée en termes d'importance étaient la Gouvernance, la Responsabilité, ainsi que la Sensibilisation et la Formation. Chacun de ces éléments a gagné cinq places par rapport à 2017.
8. L'élément qui a le plus baissé en termes d'importance est l'Innovation, qui a perdu six places. L'Innovation a globalement perdu en importance, hormis en Chine où elle est considérée comme une priorité.
9. Un écart se creuse entre l'impact culturel perçu des dirigeants et ceux qu'ils dirigent. Les cadres dirigeants accordaient plus d'importance à la performance de leur leadership qu'à celle de leurs collègues juniors.
10. Les organisations plus matures – celles qui existent depuis plus de 50 ans – classent la performance de leur leadership bien plus bas que celles qui exercent leur activité depuis moins d'une décennie.

« La résilience organisationnelle est la capacité d'une organisation à anticiper, se préparer, répondre et s'adapter aux changements progressifs et aux perturbations soudaines afin de survivre et de prospérer. »

Source : BS 65000:2014, Lignes directrices relatives à la résilience organisationnelle

2018 : une année d'incertitude

L'indice de résilience organisationnelle de cette année montre un changement marqué dans les perceptions de la résilience (Figure 2). Le rapport d'évaluation de 2017 montrait que les cadres se concentraient sur la Gestion financière et le Leadership, afin de préparer leur entreprise à affronter des forces perturbatrices conjuguées.

Cette préparation semble avoir payé, puisque les 12 derniers mois ont été caractérisés par une sensibilisation accrue des entreprises aux pratiques de résilience. Ils accordent plus d'attention à la robustesse des procédures, mise en évidence par l'importance croissante de l'élément Gouvernance et Responsabilité, en réaction à l'incertitude persistante conernant l'avenir. Toutefois, cela semble avoir entraîné un délaissement des secteurs de différentiation concurrentielle tels que l'Innovation.

Figure 2. Indice de résilience organisationnelle 2018

● Leadership ● Personnes ● Processus ● Produit (les parenthèses concernent le changement de classement d'une année sur l'autre.)

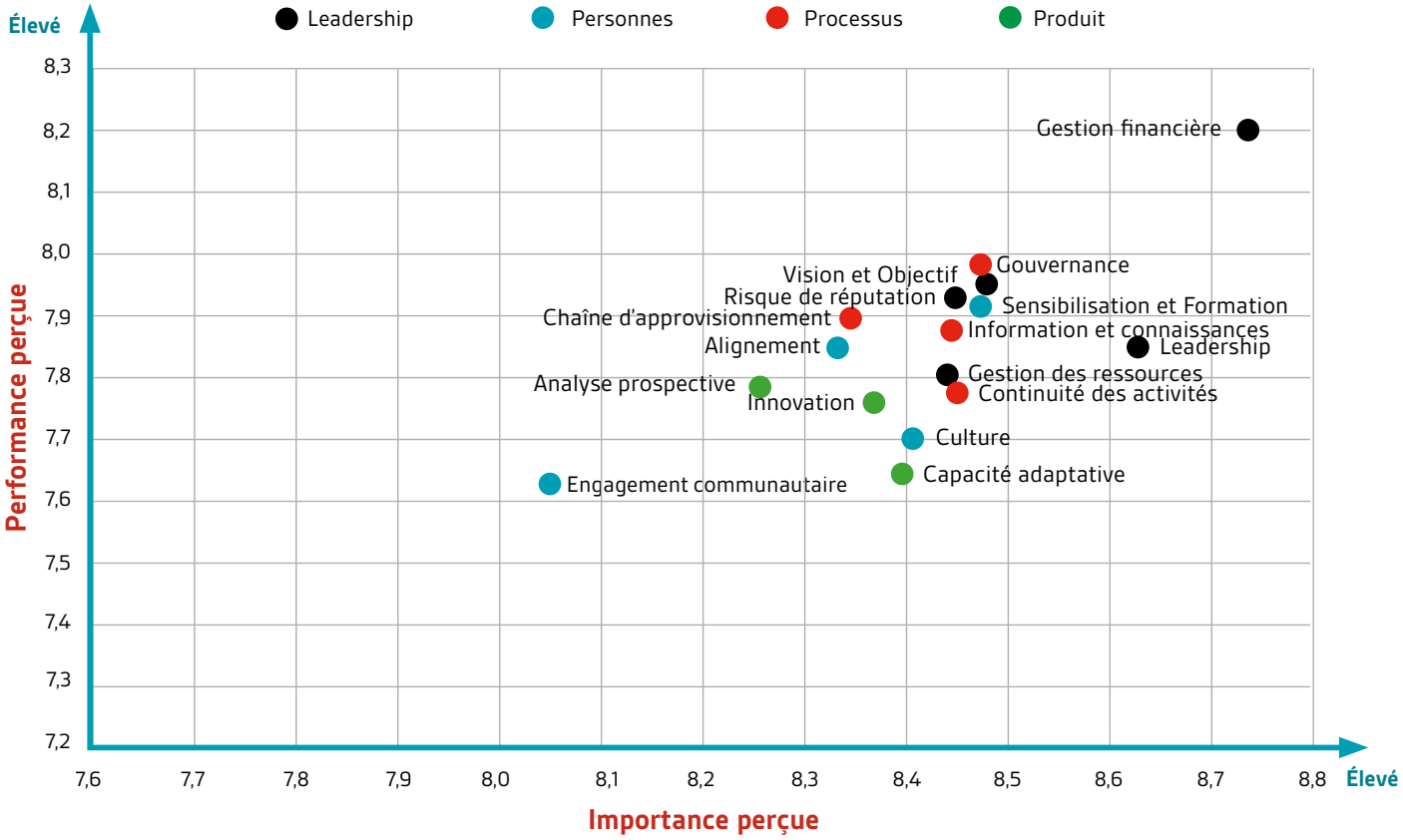
	Classement en termes de performance		Classement en termes d'importance
1	Gestion financière (=)	1	Gestion financière (▲+1)
2	Gouvernance et Responsabilité (▲+3)	2	Leadership (▲+1)
3	Vision et Objectif (▲+1)	3	Vision et Objectif (▲+1)
4	Risque de réputation (▲+5)	4	Gouvernance et Responsabilité (▲+5)
5	Sensibilisation et Formation (▲+7)	5	Sensibilisation et Formation (▲+5)
6	Gestion des fournisseurs (▲+10)	6	Risque de réputation (▲-5)
7	Gestion des fournisseurs (▲+6)	7	Gestion de l'information et des connaissances (▼-2)
8	Leadership (▼-5)	8	Continuité des activités (=)
9	Alignement (▼-7)	9	Gestion des ressources (▼-2)
10	Gestion des ressources (=)	10	Culture (▼ +3)
11	Continuité des activités (▼-4)	11	Capacité adaptative (▼ +1)
12	Analyse prospective (▲+2)	12	Innovation (▲-6)
13	Innovation (▲+2)	13	Gestion des fournisseurs (▼-2)
14	Culture (▼-6)	14	Alignement (▲ +1)
15	Capacité adaptative (▼-4)	15	Analyse prospective (▲ +1)
16	Engagement communautaire (▼-10)	16	Engagement communautaire (▼-2)

Il est intéressant de noter comment la priorité de certains éléments spécifiques a changé entre 2017 et 2018, puisque les organisations ont fait plus attention aux points faibles perçus et ont accordé moins d'importance aux points forts. Le Risque de réputation est un bel exemple, avec un gain de performance de cinq places depuis qu'il a été identifié comme le facteur le plus important en 2017. Aujourd'hui, son importance relative reste élevée, bien qu'il ne figure plus parmi les cinq premiers.

Bien que le haut du tableau reste relativement stable, si la Gestion financière occupe le premier rang pour la deuxième année consécutive, il y a une hausse significative des éléments liés au contrôle externe : Gouvernance et Responsabilité, et Sensibilisation et Formation, qui ont progressé de cinq places et font désormais partie des cinq premiers. Cela se traduit par une hausse en termes de performance, indiquant un lourd investissement dans ces secteurs au cours des douze derniers mois.

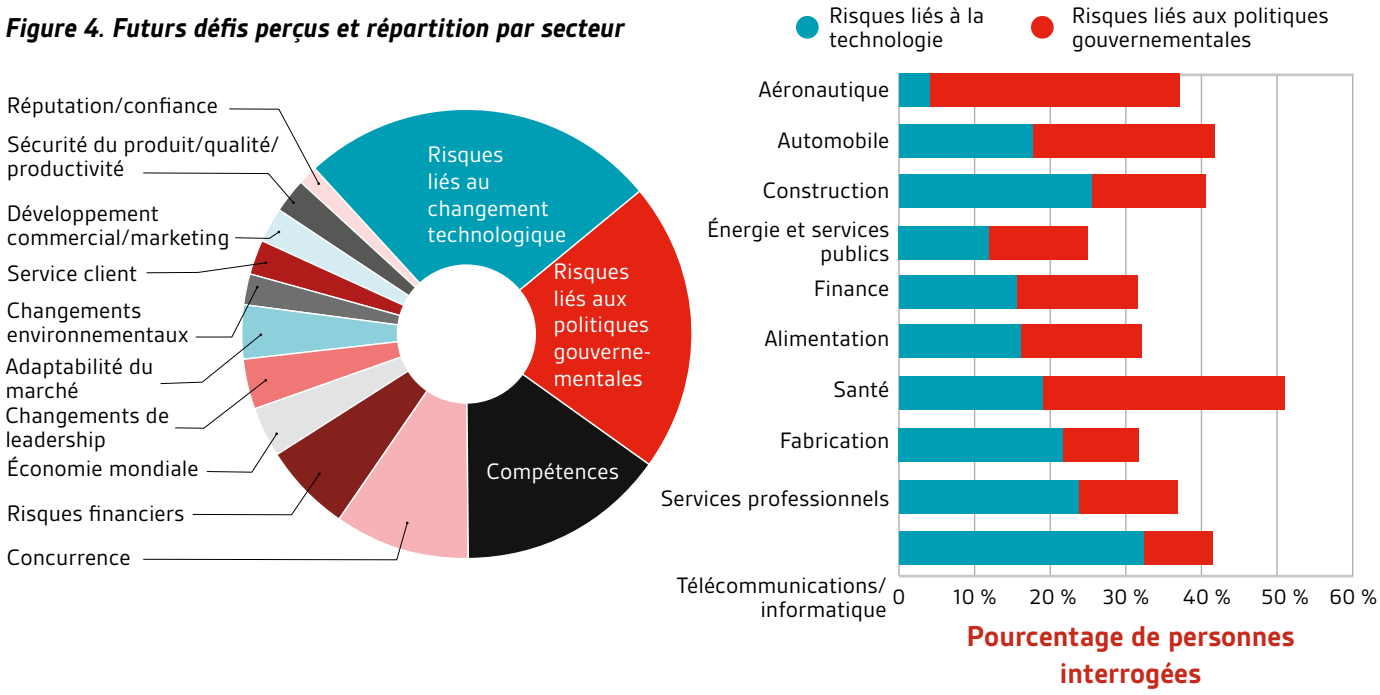
L'accroissement de l'importance et l'amélioration de la performance de l'élément Gouvernance et Sensibilisation reflètent les effets perturbateurs de la technologie et de la modification de la réglementation.

Figure 3. Indice global 2018 comprenant les 16 éléments



Les cadres interrogés pour ce rapport (Figure 4) associent ce changement à deux facteurs externes majeurs : une augmentation des effets perturbateurs de la technologie dans leurs modèles commerciaux et la modification des politiques gouvernementales et de la réglementation. En 2018, les marchés mondiaux ont connu une agitation due aux rapides avancées technologiques et à l'instabilité géopolitique, et il semble certain que ces deux phénomènes devraient se poursuivre dans un avenir proche.

Figure 4. Futurs défis perçus et répartition par secteur



Incertitude technologique

L'incertitude technologique, alimentée par l'essor de l'automatisation et de l'intelligence artificielle, soulève la difficulté de savoir comment adapter et réorienter les effectifs pour assurer un partenariat homme-machine optimal. Les entreprises de chaque secteur, et pas simplement les entreprises technologiques, deviennent de plus en plus axées sur les données, évoquant le spectre des cyberattaques qui posent des risques financiers et de réputation aux organisations.

Suites aux années de croissance stratosphérique qu'ont connu les FANG (Facebook, Amazon, Netflix et Google), les gouvernements, longtemps enclins à donner carte blanche aux géants de la technologie, commencent à adopter une approche plus musclée pour réglementer leurs activités qu'ils comparent à des services publics traditionnels. Ce mouvement, appelé « techlash »[1], a donné naissance à de nouvelles mesures rigoureuses telles que le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), destiné à protéger la vie privée des personnes. Ce conflit entre technologie et éthique est un facteur essentiel derrière la plus grande priorité donnée à l'élément Gouvernance et Responsabilité, qui a pris de l'importance en passant de la neuvième place l'année dernière à la quatrième en 2018.

Incertitude géopolitique

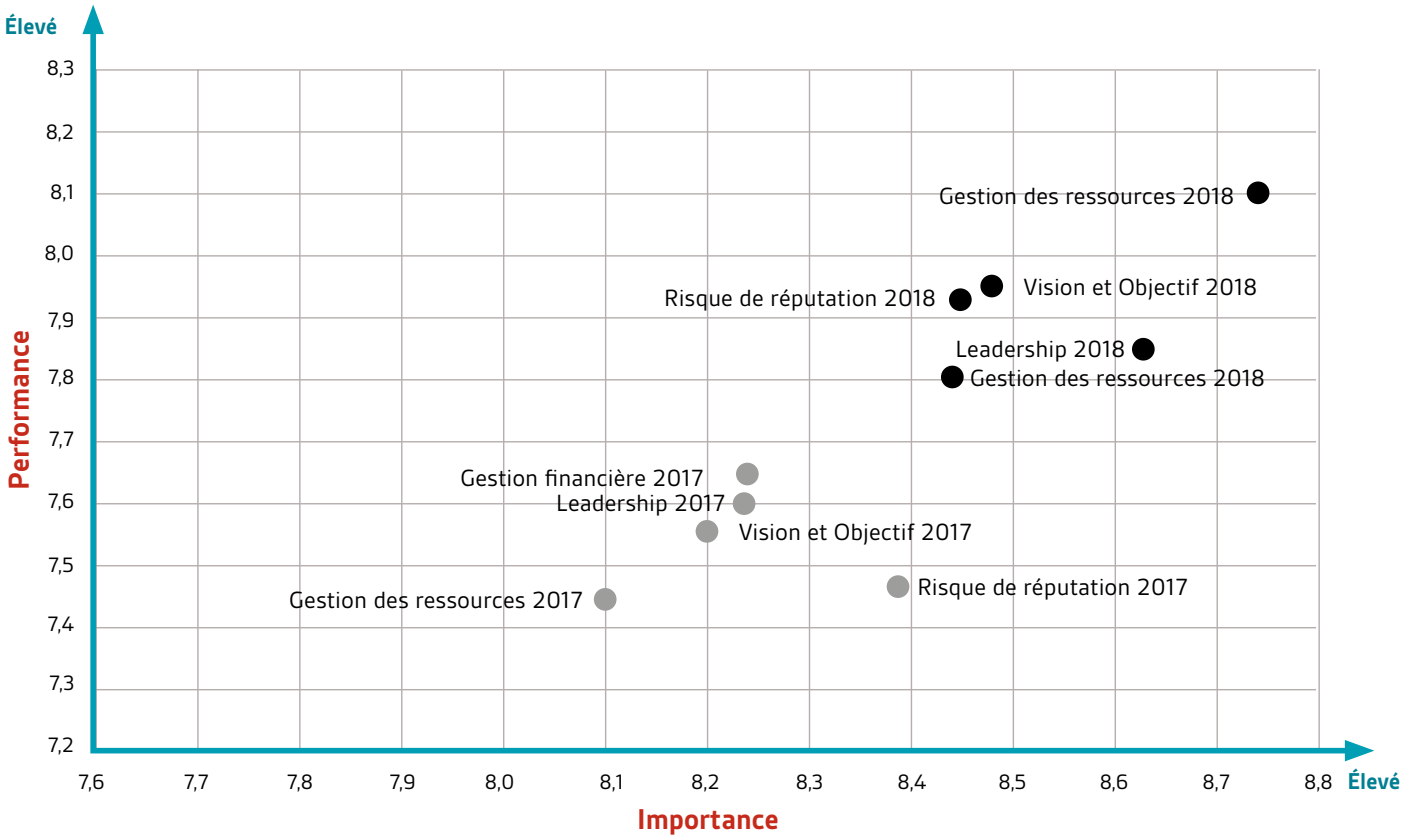
Le paysage géopolitique en mutation ruine des décennies de mondialisation et fait trembler l'ensemble des chaînes d'approvisionnement internationales alors que les gouvernements de certaines parties du monde deviennent farouchement nationalistes. Le Royaume-Uni a du mal à maintenir sa stabilité à cause des négociations prolongées du Brexit. Bien que ses répercussions réelles restent à quantifier, des préoccupations persistent à propos de l'accès à une main-d'œuvre qualifiée, de l'impact sur la devise et des relations commerciales transfrontalières suite à la sortie du Royaume-Uni de l'UE. Parallèlement, une série de nouvelles taxes imposées entre la Chine et les États-Unis créent des conflits commerciaux dans plusieurs industries, une entreprise américaine sur cinq indiquant que les politiques gouvernementales et les tensions géopolitiques représentent un défi pour leur résilience. Ces défis se font plus particulièrement sentir dans les secteurs de la santé et de l'aéronautique, comme mentionné à la Figure 4.

[1] The Economist, 20 janvier 2018 "The techlash against Amazon, Facebook and Google – and what they can do"

Les dirigeants doivent prouver leur détermination

Dans le climat actuel, les cadres ont été mis au défi de trouver un équilibre entre l'atténuation des risques et une croissance durable et profitable. Par conséquent, la catégorie d'éléments Leadership a une fois encore dominé l'indice en termes d'importance relative et de performance (Figure 5).

Figure 5. Comparaison de la catégorie Leadership entre 2017 et 2018



Éléments de Leadership

Gestion financière fait référence à la qualité de gestion des aspects financiers de l'entreprise.

Leadership fait référence à la culture, la visibilité et la performance des cadres dirigeants.

Vision et Objectif fait référence à la façon dont l'objectif est défini, communiqué et lié à l'affectation des ressources stratégiques.

Risque de réputation fait référence à l'approche de l'entreprise vis-à-vis de la gestion et de la limitation du risque de réputation.

Gestion des ressources fait référence à la mesure dans laquelle les ressources telles que les personnes et la technologie sont gérées efficacement de manière à être déployées là où elles seront nécessaires.

Les organisations plus matures – celles qui existent depuis plus de 50 ans – évaluent la performance de leur leadership bien inférieure à celle des entreprises créées il y a moins d'une décennie. Cela semble refléter les difficultés que rencontre une grande organisation complexe lorsqu'elle doit s'orienter pour répondre aux exigences des nouvelles réglementations et de l'innovation technologique.

À une époque où la durée de mandat des PDG continue à augmenter[2], nous constatons qu'un écart important s'est creusé dans les perceptions entre la résilience du leadership au sein du conseil d'administration et chez le reste du personnel. Les cadres supérieurs classent leur propre performance bien mieux que ne le faisaient les cadres intermédiaires ou les employés. Pour l'élément Leadership, cela se traduit par un écart important enregistré entre l'importance perçue et la performance. Cet écart reflète la difficulté pour les cadres dirigeants de réconcilier leurs idéaux stratégiques de la culture d'entreprise avec la réalité des activités quotidiennes.

Figure 6. Quelle est l'importance du Leadership dans les différents secteurs

Classement du Leadership par secteur

1	Alimentation
1	Services professionnels
2	Santé
2	Fabrication
3	Aéronautique
3	Automobile
3	Énergie et services publics
3	Finance
3	Télécommunications/informatique
6	Construction

Leadership descendant

En 2018, le manque de visibilité de la résilience organisationnelle au niveau de la base devrait être une préoccupation majeure pour les successeurs des DG en exercice depuis longtemps chez les leaders de l'industrie tels que Pepsi, Goldman Sachs et Pfizer. Le leadership résilient nécessite une approche à deux vitesses pour diriger une société : élaborer et mettre en œuvre les nouveaux modèles commerciaux tout en maintenant les modèles actuels pour générer des liquidités de base.

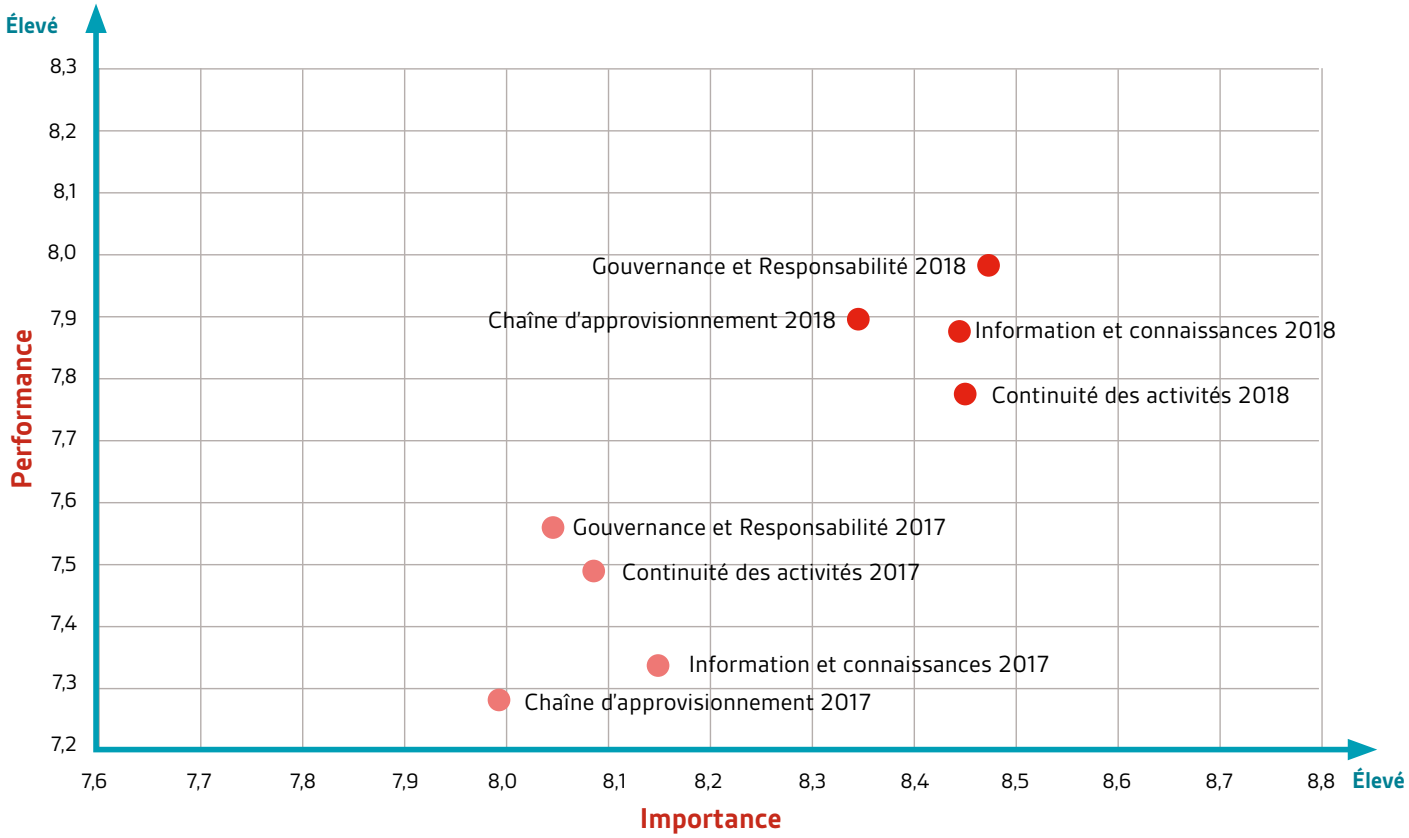
Bien que tous les secteurs (Figure 6) reconnaissent l'importance d'un leadership efficace dans le développement de la résilience organisationnelle, les secteurs de l'alimentaire et des services professionnels l'ont classé comme le facteur de réussite le plus important. Seule la construction ne faisait pas partie des cinq premiers éléments en termes d'importance, un score vraisemblablement lié au fait qu'une plus grande proportion des organisations de ce secteur ont classé leur performance en termes de gestion financière et de gestion du risque de réputation en dessous de celle de leurs homologues.

[2] The Financial Times, 8 octobre 2018, "Prepare to tell long-serving bosses their time is up"

De nouvelles menaces affaiblissent la résilience du processus établi

La catégorie Processus regroupe les éléments Gouvernance et Responsabilité, Gestion de l'information et des connaissances, Continuité des activités et Gestion des fournisseurs. Elle est apparue en 2018 comme deuxième catégorie la plus importante pour la résilience organisationnelle, reflétant la façon dont l'adoption d'habitudes d'excellence dans le développement de produits et services est un élément essentiel de la réussite (Figure 7).

Figure 7. Comparaison de la catégorie Processus entre 2017 et 2018



Éléments de Processus

Gouvernance et Responsabilité fait référence à la mesure dans laquelle les politiques de gouvernance sont clairement définies et les cadres dirigeants sont responsables envers toutes les parties prenantes.

Gestion de l'information et des connaissances fait référence à la qualité de l'information et du partage des connaissances.

Continuité des activités fait référence à la qualité du cadre, des politiques et des procédures de continuité des activités.

Gestion des fournisseurs fait référence à la qualité de la gouvernance, de la sécurité et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

La Gouvernance et la Responsabilité prennent une énorme importance

L'élément Gouvernance et Responsabilité est apparu comme l'élément le plus important de la catégorie Processus et il est désormais classé au quatrième rang dans l'étude, alors qu'il était à la neuvième place l'année dernière. Les organisations prévoient une augmentation du fardeau réglementaire et de conformité, qui fait partie des principales préoccupations aux États-Unis (une entreprise sur cinq) et dans le secteur pharmaceutique et celui de la santé (27 %).

L'importance accrue donnée à l'élément Gouvernance et Responsabilité caractérise une année au cours de laquelle plusieurs PDG de premier plan ont été destitués publiquement à la suite de dénonciations liées à divers délits de malversations financières, de harcèlement et de harcèlement sexuel.

D'une manière assez rassurante, l'élément Gouvernance et Responsabilité occupe un rang plus élevé en termes de performance, ce qui souligne la façon dont les organisations relèvent les défis liés à la gestion des risques et à la protection de la valeur existante tout en protégeant leur réputation.

Au-delà de la continuité des activités et vers la résilience

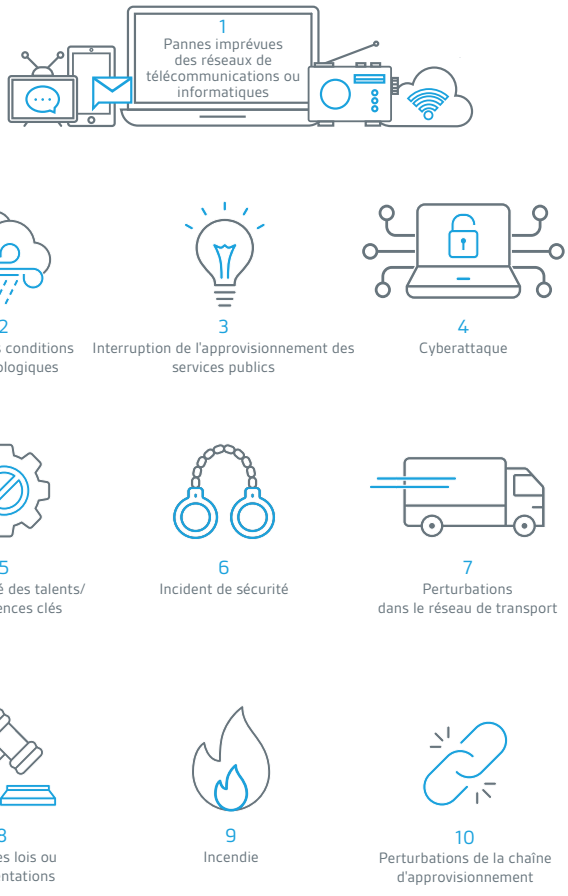
L'indice de cette année constate que la sensibilisation à la résilience organisationnelle et la portée de celle-ci ont une incidence sur la définition traditionnelle des cadres, politiques et procédures de continuité des activités. Ce changement de mentalité est établi par le fait que de nombreux spécialistes de la Continuité des activités se repositionnent désormais en tant que spécialistes de la résilience et incluent un éventail de domaines bien plus large dans leurs sphères de responsabilité.

Cela fait écho aux conclusions d'une autre étude parrainée par BSI, le BCI Horizon Scan Report 2018 (Figure 8), qui établit que les trois premiers éléments perturbateurs pour les entreprises étaient les pannes des réseaux de télécommunications ou informatiques, les mauvaises conditions météorologiques et l'interruption de l'approvisionnement des services publics.

La difficulté de trouver un équilibre entre les risques émergents et les risques structurels est importante ; ainsi, la Continuité des activités, qui est classée en milieu de tableau en terme d'importance (8e sur 16), est en retard en terme de performance (11e place). Ce déficit suggère que les entreprises devraient moins se concentrer sur la planification d'une gestion réactive des crises et davantage sur la gestion proactive des risques et la prévention des pertes pour renforcer la résilience globale.

> « Le piratage ou les virus vont rester des menaces critiques pour nos ressources dans un avenir prévisible. »
>
> *Cadre du secteur des télécommunications, Inde*

Figure 8. Top 10 - perturbations des activités en 2018



Source : BCI Horizon Scan Report 2018, en collaboration avec BSI

La protection des données est l'affaire de chacun

Les données et la cybersécurité représentent des défis commerciaux pour toutes les organisations, bien que le secteur informatique et des télécommunications soit plus susceptible de considérer ce domaine comme une préoccupation majeure au cours des 12 prochains mois.

Compte tenu de la dépendance croissante vis-à-vis de la technologie axée sur les données qui caractérise tous les secteurs – des services bancaires à l'Internet des objets – on assiste, à travers le monde, à un alourdissement des sanctions relatives à la protection des données. L'impact des législations telles que le RGPD – à ce jour la réglementation la plus exigeante qui régit la façon dont les données personnelles peuvent être récoltées et utilisées – ne se limite pas au cadre territorial immédiat. Ses répercussions s'étendent à toutes les entreprises du monde entier qui offrent des biens et services aux particuliers dans l'UE, qu'un paiement soit exigé ou non. Par conséquent, les perceptions d'une bonne performance de l'élément Gestion des données personnelles sont meilleures cette année, puisque les organisations ont renforcé leurs stratégies de gouvernance des données.

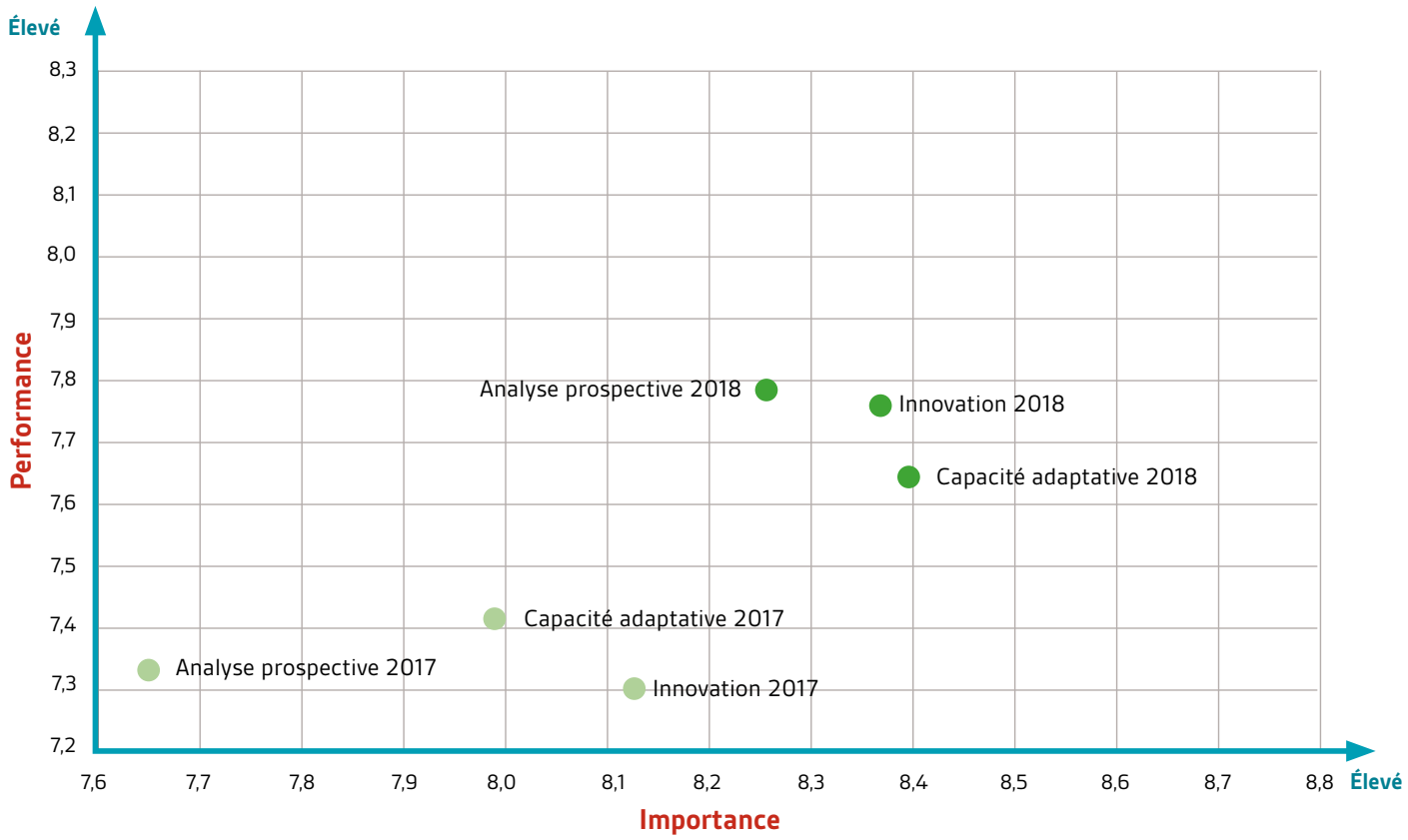
Réagir a posteriori n'est pas une solution envisageable face aux perturbations, en particulier puisque le paysage économique et des risques devient de plus en plus complexe. De nombreuses organisations ont plusieurs niveaux de fournisseurs dans diverses régions du monde qui, associés à la menace grandissante des catastrophes naturelles et des cyberattaques, font qu'elles seront dangereusement exposées si elles n'ont pas suffisamment protégé leur chaîne d'approvisionnement contre les risques établis et émergents.

> « Être suffisamment agile pour rester en phase avec la technologie est un véritable défi. »
>
> *Responsable informatique Senior, Australie*

L'impératif d'innovation est-il en train de disparaître en dehors de la Chine ?

Les entreprises doivent choisir quelle posture adopter pour façonner leurs produits par rapport aux forces du marché : définir l'avenir, devenir un suiveur agile ou diriger de manière défensive.

Figure 9. Comparaison de la catégorie Produit entre 2017 et 2018



Éléments de Produit

Capacité adaptative fait référence à la capacité d'identifier le changement et l'incertitude et prendre des mesures rapides et efficaces.

Innovation fait référence à la mesure dans laquelle la culture de l'entreprise encourage et favorise l'innovation.

Analyse prospective fait référence à la mesure dans laquelle l'entreprise examine systématiquement les informations pour identifier le changement, les menaces, les risques et les opportunités.

L'un des principes fondamentaux de l'innovation est que l'avenir n'est pas une extrapolation du passé : tout comme Netflix a irrémédiablement changé nos attentes en matière de divertissement et tout comme Amazon a perturbé le commerce de détail traditionnel, pour prospérer aujourd'hui dans un secteur donné, il faut souvent repenser de façon courageuse les modèles commerciaux et opérationnels fondamentaux.

L'indice de cette année révèle qu'en Occident, à la fois en termes de performance et d'importance, la résilience produit reçoit moins d'attention qu'on aurait pu le supposer. Bien qu'il y ait des améliorations au niveau de la performance perçue et de la résilience par rapport à l'indice 2017.

La résilience produit repose sur trois dimensions : Capacité adaptative, Innovation et Analyse prospective. Curieusement, ces aspects ont été classés dans le quartile inférieur, à la fois en termes d'importance et de performance, ce qui laisse supposer que l'incertitude persistante freine le développement des nouveaux produits, services et modèles de monétisation.

La Chine est le seul pays à donner la priorité à ces trois aspects de la Résilience produit et à considérer l'innovation comme le facteur le plus important de la résilience organisationnelle tandis qu'au contraire, le Royaume-Uni, l'Irlande et les États-Unis n'ont pas classé un seul élément Produit dans les deux premiers quartiles.

La Chine considère l'innovation comme le facteur le plus important de la résilience organisationnelle.

L'innovation et la résilience se renforcent mutuellement

La résilience organisationnelle est une mesure de la capacité d'une entreprise à non seulement survivre au changement, mais également à s'en nourrir. L'innovation est une composante clé de la résilience, en cela qu'elle développe la capacité adaptative et maintient la pertinence des sociétés. Une méthode créative de résolution de problème, d'innovation et d'apprentissage est cruciale pour les entreprises qui souhaitent évoluer au gré des conditions changeantes tout en restant alignées sur leur stratégie fondamentale.

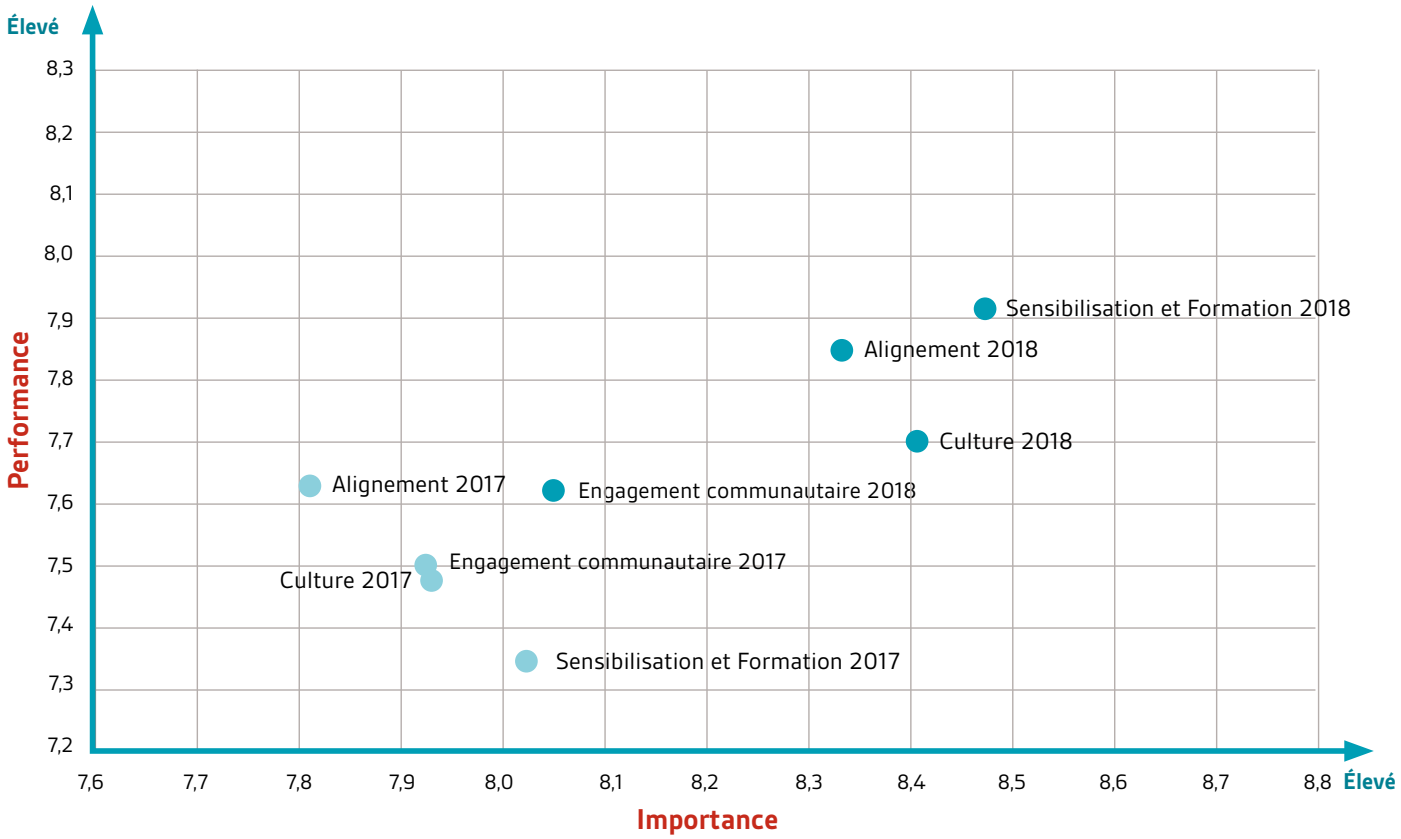
Bien que les organisations aient confiance dans leur capacité à « se concentrer sur une planification stratégique à long terme pour identifier les nouvelles opportunités commerciales », elles se disent moins sûres de leur performance lorsqu'il s'agit « d'encourager activement une participation appropriée pour identifier de nouvelles opportunités », ce qui fournit un mandat précis pour développer une culture d'innovation à l'échelle de l'organisation, menée par une direction visionnaire.

Faire passer le produit avant les personnes et la planète

Le personnel d'une organisation a un rôle central dans sa performance et ses résultats. Pourtant l'indice de cette année révèle un écart important entre l'importance et la performance lorsqu'il s'agit d'une main-d'œuvre solide et résiliente. Cela se traduit par l'accès aux compétences qui est signalé comme l'un des trois premiers défis futurs.

Dans les quatre catégories Leadership, Processus, Produit et Personnes, la dernière présente le plus grand étalement des classements en termes d'importance et de performance bien que toutes aient connu une amélioration par rapport à l'indice 2017 (Figure 10).

Figure 10. Comparaison de la catégorie Personnes entre 2017 et 2018



Éléments de Personnes

Sensibilisation et Formation fait référence aux niveaux de sensibilisation, de formation et d'évaluation de la résilience organisationnelle.

Culture fait référence à la mesure dans laquelle les valeurs et les comportements sont partagés, la confiance établie et les employés engagés.

Alignement fait référence à la mesure dans laquelle l'entreprise examine systématiquement les informations pour identifier le changement, les menaces, les risques et les opportunités.

Engagement communautaire fait référence aux relations entre l'entreprise et la communauté, aux références en matière d'engagement de responsabilité sociale.

Méconnaissance de l'importance de la culture et de l'alignement

La capacité d'une société à incarner ses valeurs est moins considérable que l'importance qu'elle accorde à la Culture. Cela est inquiétant car la Culture est un atout stratégique qui peut affecter la capacité d'une société à attirer et retenir les meilleurs talents et fédérer les employés autour d'une vision et d'objectifs de performance spécifiques.

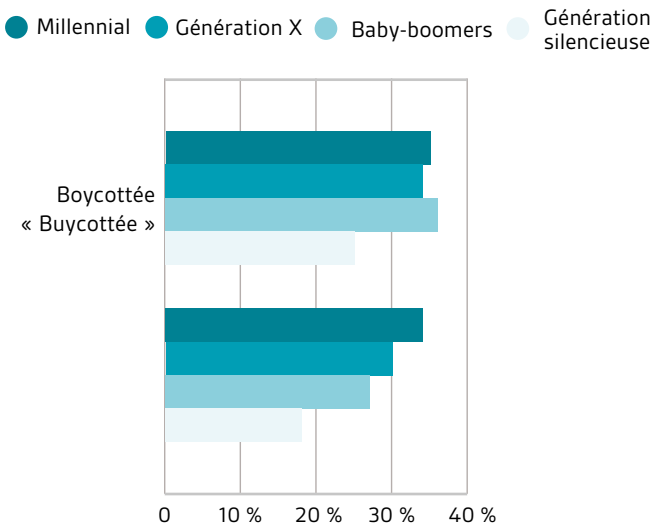
Les professionnels des RH interrogés dans le cadre de l'indice de cette année placent l'élément Culture au sommet des priorités, contrairement à leurs collègues des Opérations, ce qui dévoile un conflit de priorités qui créera inévitablement des frictions au sein des organisations. Les entreprises américaines en particulier identifient la Culture comme une faiblesse relative. La performance de cet élément est reléguée à la quatorzième place alors qu'elle occupait la huitième place l'année dernière.

Inversement, bien que les sociétés considèrent qu'elles aient atteint un Alignement satisfaisant, l'importance de cette dimension n'est classée qu'à la quatorzième place. Cela est intéressant car il est essentiel d'avoir un niveau élevé d'alignement organisationnel pour soutenir la maniabilité du marché – un facteur essentiel dans une économie mondiale qui évolue rapidement – en concentrant les efforts dans les bons secteurs au bon moment, en éliminant les priorités contradictoires et en fournissant structure et clarté aux employés.

> « Le défi consiste à développer des ressources humaines résistantes au stress et ultra réactives capables de s'adapter aux changements environnementaux du terrain et de la société. »
>
> *Cadre du secteur de la construction, Japon*

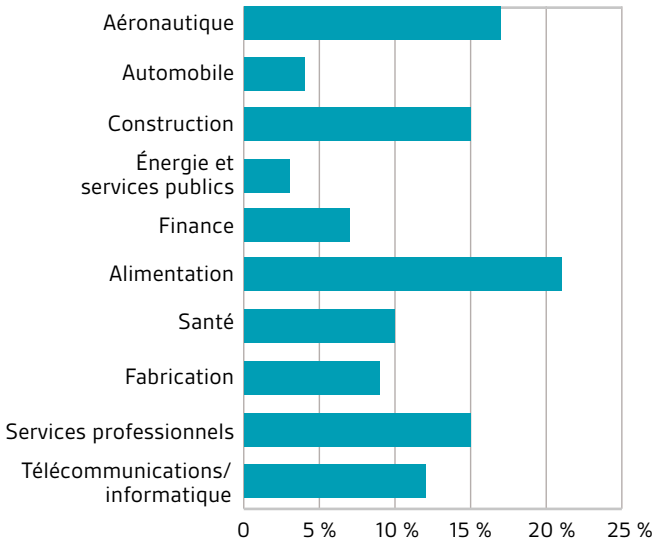
Il est évident d'après l'indice 2018 que de nombreuses industries sont confrontées à une pénurie mondiale de compétences : sur les dix secteurs sondés, seuls les secteurs énergie et services publics n'ont pas mentionné un manque imminent de compétences parmi leurs cinq premiers défis pour l'année à venir. Au Royaume-Uni, plusieurs secteurs font déjà face à une rude concurrence pour de nombreuses compétences de base, qui sera exacerbée si le règlement de l'Espace Economique Européen, qui assure actuellement la libre circulation des ressortissants de l'UE, cesse de s'appliquer après le Brexit.

Figure 11. Différences d'attitude des consommateurs par rapport aux valeurs RSE fortes selon les générations*



Pourcentage de personnes qui disent qu'au cours des 12 derniers mois, elles ont...

Figure 12. Proportion de personnes citant l'accès aux compétences comme un défi clé pour l'avenir



Pourcentage de personnes citant cela comme un défi

*Source : Pew Research Center

L'Engagement communautaire est bon pour les affaires

Les répercussions d'une organisation sur les personnes vont au-delà de son propre personnel, pourtant l'importance de l'Engagement communautaire est classé à la dernière place dans le tableau (alors qu'elle occupait le quatorzième rang l'année dernière). Cela laisse à penser qu'en périodes difficiles, il y a moins d'intérêt ou de ressources pour la responsabilité sociale.

Pour les organisations cherchant à tout prix à gagner la bataille des talents, le fait de ne pas s'engager auprès des communautés environnantes peut nuire à la résilience sur le long terme. Les travailleurs de la génération X et de la génération millennials (Figure 11) sont généralement plus respectueux de l'éthique et de l'environnement que les baby-boomers et préfèrent s'engager et travailler aux côtés d'organisations qui font preuve d'un solide engagement en faveur de la responsabilité sociale. Il est donc préoccupant de constater qu'un des classements de performance le plus bas de l'étude concernait la « promotion d'un environnement sain et de procédures visant à limiter l'empreinte carbone », qui est une composante de l'Engagement communautaire.

La pénurie de compétences est arrivée troisième par rapport aux changements politiques et technologiques, en tant que défi futur parmi les cadres interrogés pour l'indice de cette année (Figure 12). Les professionnels des RH ont placé l'élément Culture au sommet de leurs priorités, contrairement à leurs collègues des Opérations qui l'ont classé bien plus bas. Ces divergences dans la résilience relative indiquent des priorités différentes et des tensions possibles au sein des organisations.

Les sociétés font tout pour être plus attrayantes aux yeux des employés potentiels et favorisent un plus grand engagement et une meilleure performance parmi le personnel en place, en écoutant et en insistant davantage sur ce qui est important pour lui au-delà de la culture de travail immédiate et de la formation.

Conclusion : la résilience organisationnelle est un voyage, pas simplement une destination

Les personnes interrogées ont confirmé que les 16 éléments étudiés dans l'indice 2018 étaient tous aussi important les uns que les autres. Il est également encourageant de constater que dans l'ensemble, les entreprises prêtent attention à la résilience et la considère comme une composante fondamentale des individus, des équipes, des organisations et des chaînes d'approvisionnement pour anticiper, se préparer et répondre aux changements et aux perturbations. L'organisation résiliente plie sous la pression mais ne rompt pas, elle rebondit.

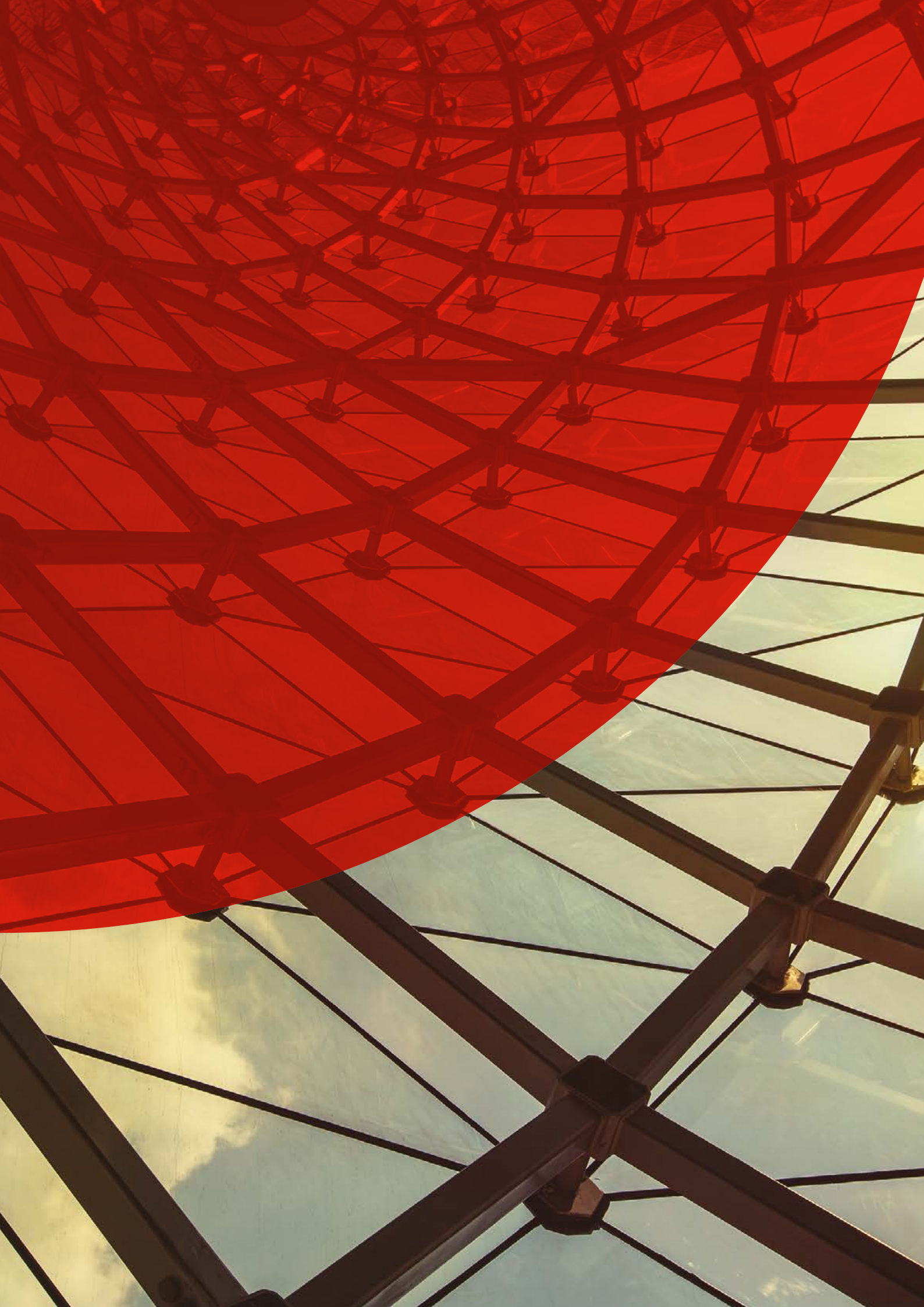
1. L'indice de cette année révèle une image d'organisations luttant pour tirer profit de l'innovation et adopter une posture prudente face à l'incertitude politique et économique mondiale, peut-être parce que la créativité est plus difficile à définir et à apporter que les aspects plus transactionnels de l'entreprise.

2. Une telle posture est incompatible avec l'environnement concurrentiel actuel qui nécessite une volonté d'expérimenter, de corriger ses erreurs rapidement et de développer de nouveaux produits et services à l'aide de techniques agiles. Le plus grand risque pour les entreprises consiste à se replier face aux turbulences et ne plus bouger.

3. Les organisations doivent reconnaître que, pour renforcer la résilience, il faut résoudre les tensions stratégiques en trouvant l'équilibre entre construire et fortifier les défenses et créer des fondations capables de s'adapter. L'agilité elle-même est une composante clé de la résilience organisationnelle.

4. Elles doivent également prendre conscience que l'innovation est guidée par les personnes ainsi que la technologie. Les dirigeants ne devraient pas se concentrer uniquement sur la réglementation et la conformité afin de ne pas négliger l'importance de la culture et de l'alignement stratégique.

5. Une partie de la responsabilité d'un dirigeant consiste à veiller à ce que son organisation soit suffisamment préparée pour surmonter les échecs et profiter des opportunités. La gestion financière solide et la bonne gouvernance ont été particulièrement ressenties au cours des 12 derniers mois. Mais ne soyez pas trop confiant en ce qui concerne vos points forts, ils nécessitent une attention constante et une amélioration continue.



Annexe 1 : Évaluation de la résilience organisationnelle de BSI

Si vous voulez en savoir plus sur la façon dont votre organisation se compare aux autres, remplissez l'outil d'évaluation de la résilience organisationnelle de BSI qui se trouve à la page www.bsigroup.com/fr-FR/Nos-services/La-Resilience-Organisationnelle

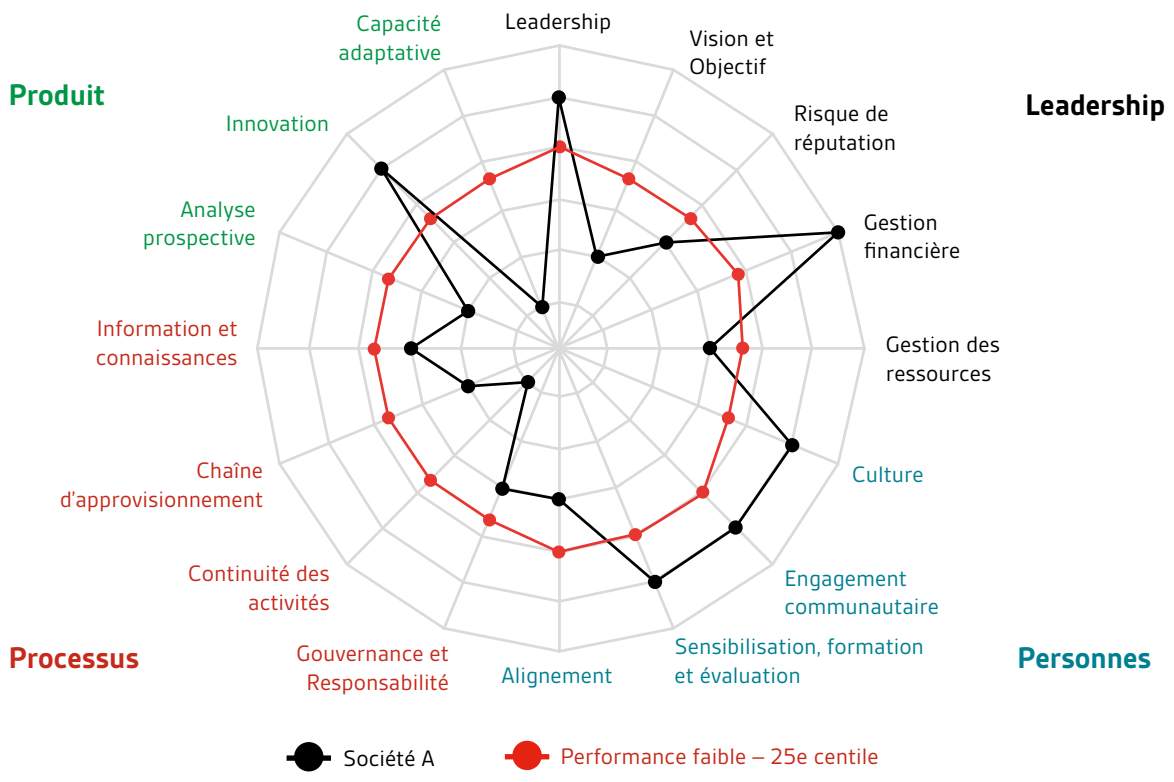
L'outil d'évaluation de la résilience organisationnelle de BSI est un questionnaire simple à remplir, qui est en fait une version abrégée du même questionnaire rempli par les participants à l'étude.

Le questionnaire abrégé porte sur les 16 éléments clés essentiels pour renforcer et développer la résilience organisationnelle, et les résultats nous permettront d'illustrer les points forts et les vulnérabilités perçus de votre organisation par rapport à ceux qui ont participé à l'étude.

Vos résultats figureront sur un diagramme en toile d'araignée (Figure 13 ci-dessous) et vous permettront d'étudier la façon dont vos catégories Leadership, Personnes, Processus et Produit basées sur les 16 éléments clés se comparent aux résultats globaux de l'évaluation.

Si vous souhaitez en savoir plus sur la façon dont vous vous comparez à des types d'organisation semblables et avoir un aperçu unique et plus profond de la résilience organisationnelle, veuillez nous contacter et nous serons heureux de vous aider.

Figure 13. Exemple de diagramme en toile d'araignée tiré de l'outil d'évaluation de la résilience organisationnelle de BSI



Annexe 2 :
À propos de cette étude

L'indice annuel de résilience organisationnelle de BSI offre une vue complète de la façon dont les organisations mondiales constatent qu'elles sont performantes en termes de résilience et des éléments qu'elles identifient comme les plus importants pour ressentir une amélioration plus perceptible.

L'étude de BSI est unique car il s'agit de la seule étude mondiale complète portant sur la perception et la performance des 16 éléments de la résilience organisationnelle, basée sur les normes internationales de bonne pratique suivantes :

- Lignes directrices relatives à la résilience organisationnelle (BS 65000)
- Gouvernance organisationnelle (BS 13500)
- Sécurité de l'information (ISO/IEC27001)
- Sécurité et résilience - résilience organisationnelle (ISO22316)
- Gestion des risques. Principes et lignes directrices (ISO31000)
- Managemennt du risque de la chaîne d'approvisionnement. Préqualification des fournisseurs (PAS 7000)
- Management environnemental (ISO14001)
- Continuité des activités (ISO22301)
- Management de la qualité et satisfaction des clients (ISO9001)

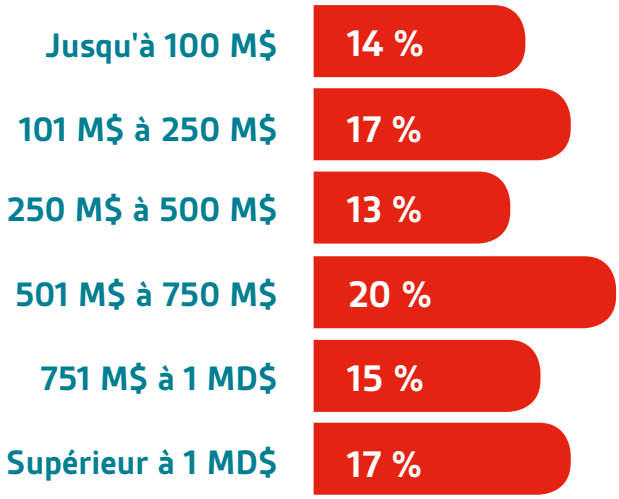
Les 16 éléments sont regroupés en 4 catégories clés qui sont essentielles pour soutenir, maintenir et développer la résilience organisationnelle au fil du temps : Leadership, Personnes, Processus et Produit.

Chaque année, nous actualisons l'indice grâce à des recherches approfondies parmi les dirigeants mondiaux pour créer un instantané unique de la façon dont les organisations perçoivent leur propres points forts et points faibles relatifs aux quatre catégories. À l'aide de cet indice, les organisations sont capables d'évaluer leur performance par rapport aux groupes de pairs de leur choix.

Le travail de terrain de l'étude de 2018 a été mené pendant le deuxième semestre 2018. Les commentaires ont été recueillis au moyen d'entretiens en ligne et téléphoniques auprès de cadres seniors de 808 entreprises d'Australie, de Chine, d'Inde, du Japon, du Royaume-Uni et d'Irlande, et des États-Unis. Les données peuvent être fournies selon les critères suivants :

- Pays/région
- Dix secteurs différents
- Fourchettes de revenu allant de 5 M$ par an aux organisations dont le chiffre d'affaires est supérieur à 1 Md$ par an
- Âge de l'organisation
- Profil des personnes interrogées par chiffre d'affaires de l'organisation (Figure 14)

Figure 14. Profil des personnes interrogées par chiffre d'affaires de l'organisation



4 % des personnes interrogées non classées en terme de chiffre d'affaires de l'organisation

Annexe 3 :
Classement des cinq premiers éléments de la résilience par pays

	Classement en termes de performance	Classement en termes d'importance	Cinq premiers défis futurs
Australie	1 Gestion financière	1 Gestion financière	1 Innovation/technologie
	2 Gouvernance et Responsabilité	2 Leadership	2 Politiques gouv./conformité/ politique internationale/ financement
	3 Alignement	3 Gestion des ressources	3 Compétences/allocation de ressources/RH
	4 Risque de réputation	4 Culture	4 Industrie en mutation/structure de l'industrie/tendances du marché
	5 Sensibilisation et Formation	5 Gouvernance et Responsabilité	5 Concurrence
Chine	1 Gouvernance et Responsabilité	1 Innovation	1 Innovation/technologie
	2 Vision et Objectif	2 Leadership	2 Concurrence
	3 Leadership	3 Risque de réputation	3 Politiques gouv./conformité/ politique internationale/ financement
	4 Analyse prospective	4 Gestion financière	4 Compétences/allocation de res-sources/RH
	5 Risque de réputation	5 Vision et Objectif	5 Industrie en mutation/structure de l'industrie/tendances du marché
Inde	1 Gestion financière	1 Gestion financière	1 Innovation/technologie
	2 Gestion des fournisseurs	2 Leadership	2 Concurrence
	3 Vision et Objectif	3 Innovation	3 Compétences/allocation de ressources/RH
	4 Innovation	4 Gestion des fournisseurs	4 Politiques gouv./conformité/ politique internationale/ financement
	5 Leadership	5 Sensibilisation et Formation	5 Économie/économie mondiale

Leadership · Personnes · Processus · Produit

	Classement en termes de performance	Classement en termes d'importance	Cinq premiers défis futurs
Japon	1 Gestion financière	1 Gestion financière	1 Innovation/technologie
	2 Continuité des activités	2 Leadership	2 Compétences/allocation de ressources/RH
	3 Sensibilisation et Formation	3 Gestion des ressources	3 Modifications de la structure de la société/leadership
	4 Gouvernance et Responsabilité	4 Sensibilisation et Formation	4 Concurrence
	5 Gestion de l'info. et des connaissances	5 Gouvernance et Responsabilité	5 Changements environnementaux
Royaume-Uni et Irlande	1 Gestion financière	1 Gestion financière	1 Politiques gouv./conformité/ politique internationale/ financement
	2 Gouvernance et Responsabilité	2 Leadership	2 Innovation/technologie
	3 Sensibilisation et Formation	3 Gestion de l'info. et des connaissances	3 Compétences/allocation de ressources/RH
	4 Risque de réputation	4 Continuité des activités	4 Économie/économie mondiale
	5 Vision et Objectif	5 Vision et Objectif	5 Concurrence
États-Unis	1 Gestion financière	1 Gestion financière	1 Innovation/technologie
	2 Gestion des fournisseurs	2 Leadership	2 Politiques gouv./conformité/ politique internationale/ financement
	3 Vision et Objectif	3 Culture	3 Compétences/allocation de ressources/RH
	4 Risque de réputation	4 Gestion de l'info. et des connaissances	4 Concurrence
	5 Alignement	5 Sensibilisation et Formation	5 Culture de travail

Annexe 4 :
Classement des cinq premiers éléments de la résilience par secteur

	Classement en termes de performance	Classement en termes d'importance	Cinq premiers défis futurs
Aéronautique	1 Gouvernance et Responsabilité	1 Gestion financière	1 Politiques gouv./conformité/ politique internationale/ financement
	2 Risque de réputation	2 Continuité des activités	2 Compétences/allocation de ressources/RH
	3 Sensibilisation et Formation	3 Leadership	3 Économie/économie mondiale
	4 Gestion des fournisseurs	4 Risque de réputation	4 Culture de travail
	5 Gestion financière	5 Gouvernance et Responsabilité	5 Innovation/technologie
Automobile	1 Gestion financière	1 Gestion financière	1 Politiques gouv./conformité/ politique internationale/ financement
	2 Gouvernance et Responsabilité	2 Risque de réputation	2 Innovation/technologie
	3 Risque de réputation	3 Leadership	3 Concurrence
	4 Sensibilisation et Formation	4 Culture	4 Compétences/allocation de ressources/RH
	5 Gestion de l'info. et des connaissances	5 Continuité des activités	5 Économie/économie mondiale
Environnement bâti	1 Gouvernance et Responsabilité	1 Gestion des ressources	1 Innovation/technologie
	2 Leadership	2 Gouvernance et Responsabilité	2 Compétences/allocation de ressources/RH
	3 Vision et Objectif	3 Gestion financière	3 Politiques gouv./conformité/ politique internationale/financement
	4 Gestion des ressources	4 Risque de réputation	4 Concurrence
	5 Sensibilisation et Formation	5 Continuité des activités	5 Marges bénéficiaires/restrictions budgétaires
Énergie	1 Gestion financière	1 Gestion financière	1 Politiques gouv./conformité/ politique internationale/financement
	2 Vision et Objectif	2 Gestion de l'info. et des connaissances	2 Innovation/technologie
	3 Gouvernance et Responsabilité	3 Leadership	3 Modifications de la structure de la société/leadership
	4 Gestion de l'info. et des connaissances	4 Risque de réputation	4 Concurrence
	5 Continuité des activités	5 Sensibilisation et Formation	5 Changements environnementaux
Finance	1 Gestion financière	1 Gestion financière	1 Politiques gouv./conformité/ politique internationale/financement
	2 Sensibilisation et Formation	2 Capacité adaptative	2 Innovation/technologie
	3 Gestion de l'info. et des connaissances	3 Leadership	3 Compétences/allocation de ressources/RH
	4 Risque de réputation	4 Gestion de l'info. et des connaissances	4 Concurrence
	5 Analyse prospective	5 Culture	5 Économie/économie mondiale

Leadership · Personnes · Processus · Produit

	Classement en termes de performance	Classement en termes d'importance	Top 5 défis futurs
Alimentation	1 Risque de réputation	1 Leadership	1 Compétences/allocation de ressources/RH
	2 Gestion financière	2 Gestion financière	2 Politiques gouv./conformité/ politique internationale/ financement
	3 Gestion des fournisseurs	3 Sensibilisation et Formation	3 Innovation/technologie
	4 Leadership	4 Gestion des ressources	4 Industrie en mutation/structure de l'industrie/tendances du marché
	5 Gouvernance et Responsabilité	5 Capacité adaptative	5 Économie/économie mondiale
Santé	1 Gestion financière	1 Gestion financière	1 Politiques gouv./conformité/ politique internationale/ financement
	2 Vision et Objectif	2 Leadership	2 Innovation/technologie
	3 Gouvernance et Responsabilité	3 Gouvernance et Responsabilité	3 Compétences/allocation de ressources/RH
	4 Risque de réputation	4 Risque de réputation	4 Concurrence
	5 Gestion des fournisseurs	5 Culture	5 Économie/économie mondiale
Fabrication	1 Gestion financière	1 Gestion financière	1 Innovation/technologie
	2 Gestion des fournisseurs	2 Leadership	2 Concurrence
	3 Innovation	3 Innovation	3 Politiques gouv./conformité/ politique internationale/financement
	4 Vision et Objectif	4 Sensibilisation et Formation	4 Compétences/allocation de ressources/RH
	5 Gestion des ressources	5 Vision et Objectif	5 Changements environnementaux
Services professionnels	1 Gestion financière	1 Leadership	1 Innovation/technologie
	2 Gouvernance et Responsabilité	2 Gestion de l'info. et des connaissances	2 Compétences/allocation de ressources/RH
	3 Alignement	3 Gouvernance et Responsabilité	3 Politiques gouv./conformité/ politique internationale/financement
	4 Sensibilisation et Formation	4 Culture	4 Concurrence
	5 Vision et Objectif	5 Gestion financière	5 Marges bénéficiaires/restrictions budgétaires
Télécommunications/ informatique	1 Gestion financière	1 Gestion financière	1 Innovation/technologie
	2 Gouvernance et Responsabilité	2 Gouvernance et Responsabilité	2 Concurrence
	3 Sensibilisation et Formation	3 Leadership	3 Compétences/allocation de ressources/RH
	4 Vision et Objectif	4 Sensibilisation et Formation	4 Politiques gouv./conformité/ politique internationale/financement
	5 Leadership	5 Innovation	5 Modifications de la structure de la société/leadership

Copyright © 2018 The British Standards Institution. Tous droits réservés.

BSI/UK/1445/GRP/1018/EN/GD

bsigroup.com/fr-FR/Nos-services/La-Resilience-Organisationnelle