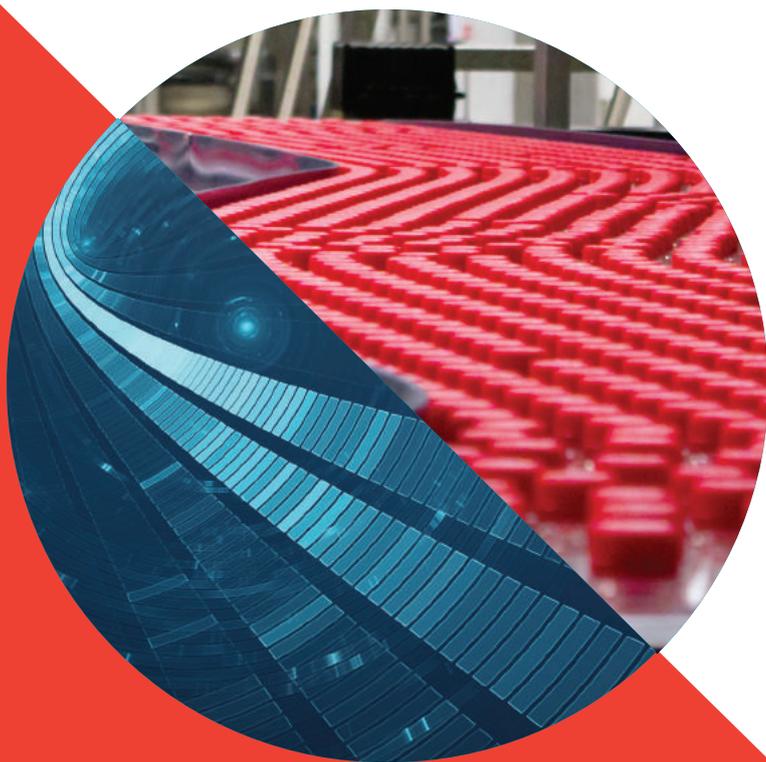


La Résilience Organisationnelle :

Exploiter l'expérience, saisir les opportunités

Livre blanc



Howard Kerr, directeur général, traite du principe de la résilience organisationnelle, et de la façon dont elle peut consolider les entreprises dans le monde des affaires d'aujourd'hui, de plus en plus complexe et en constante évolution.

Aperçu

- La résilience organisationnelle est la capacité d'une organisation à prospérer année après année dans un monde interconnecté et dynamique

- Une organisation résiliente est capable de s'adapter, elle est flexible, solide et compétitive, exploitant l'expérience et saisissant les opportunités pour passer l'épreuve du temps

- La résilience organisationnelle implique d'adopter les meilleures pratiques pour s'améliorer continuellement en matière commerciale, intégrant la compétence et la capacité dans tous les aspects d'une organisation

- La résilience organisationnelle est intrinsèque à l'éthique d'une organisation et offre une plate-forme commune et une compréhension partagée pour s'adapter à un environnement commercial dynamique ; permettant aux dirigeants de prendre des risques mesurés avec confiance, de répondre rapidement et de façon adéquate à la fois aux opportunités et aux menaces

- BSI distille les exigences de la résilience organisationnelle en trois éléments essentiels : l'excellence des produits, la fiabilité des processus et le comportement des personnes

- Ces trois éléments se combinent pour apporter au client la meilleure expérience globale possible, instaurant la confiance et des relations à long terme avec ses parties prenantes (et une excellente réputation)

- BSI identifie trois domaines fonctionnels dans lesquels il est essentiel pour les organisations, grandes et petites, d'arriver à la résilience organisationnelle : la résilience opérationnelle, la résilience de la chaîne d'approvisionnement et résilience de l'information

- Les trois principaux avantages à parvenir avec succès à la résilience organisationnelle sont : l'adaptabilité stratégique, le leadership flexible et la gouvernance robuste

- Pour se démarquer et gagner, chaque organisation, quelle que soit sa taille, son secteur ou sa situation géographique, doit développer une approche résiliente qui est bonne pour elle, soutenue par ses valeurs et définissant sa marque

- Le modèle de résilience organisationnelle de BSI repose sur un siècle d'expérience et des dizaines de milliers d'interactions avec des clients du monde entier

Introduction

« Une organisation résiliente est une organisation qui ne se contente pas de survivre sur le long terme, mais qui s'épanouit, passant l'épreuve du temps »



La résilience est un sujet familier dans le monde des affaires. En effet, il existe une multitude de recherches universitaires et de nombreux documents de gestion traitant de l'exploitation de la résilience face aux menaces commerciales grandissantes. Cependant, « la résilience organisationnelle » est un terme relativement nouveau pour désigner un principe beaucoup plus large de résilience en tant qu'élément à forte valeur ajoutée pour une organisation. On a beaucoup moins écrit sur ce sujet.

La résilience organisationnelle implique plus que la simple capacité à survivre, bien que ce soit essentiel. Elle permet aux entreprises de tirer parti de l'expérience et de saisir les opportunités afin de prospérer dans le monde dynamique et interconnecté d'aujourd'hui. En conséquence, BSI considère la résilience organisationnelle comme un impératif stratégique pour toute entreprise. Finalement, la résilience organisationnelle est la manifestation d'un principe : « faire de l'excellence une habitude ». Les dirigeants ont l'obligation professionnelle de veiller à ce que l'organisation fonctionne toujours bien et de faire en sorte qu'elle reste solide pour l'avenir. Pour ce faire, ils doivent s'assurer que leur organisation, ainsi que leur entreprise, est résiliente.

Ce livre blanc définit la résilience organisationnelle et explore les questions clés qui l'entourent, y compris pourquoi elle est essentielle à la réussite de l'entreprise, ses principales composantes et caractéristiques, et comment une entreprise peut y parvenir.

Ici, chez BSI, nous nous développons depuis 1901, date à laquelle nous avons écrit la première norme relative aux profilés en acier pour les tramways. Depuis lors, nous aidons les organisations à intégrer les habitudes d'excellence en définissant ce qui semble « bien » et en développant les meilleures solutions pratiques qui améliorent leur performance, gèrent leurs risques et les aident à croître durablement.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Howard Kerr', written in a cursive style.

Howard Kerr
Directeur Général, BSI



Contenu

Aperçu	2
Introduction	3
Partie 1 : La résilience organisationnelle dans le contexte	5
Au-delà de la gestion des risques	5
Maîtriser le changement	5
Penser à long terme	6
Apprendre de l'expérience	7
Partie 2 : Construire une organisation résiliente	8
La résilience organisationnelle en pratique	8
L'excellence des produits	8
La fiabilité du processus	9
Le comportement des personnes	9
La résilience organisationnelle : trois domaines clés	11
La résilience opérationnelle	11
La résilience de la chaîne d'approvisionnement	11
La résilience de l'information	13
Les avantages de la résilience	14
L'amélioration continue	16
Démarquez-vous et gagnez	16

Partie 1 : La résilience organisationnelle dans le contexte

Au-delà de la gestion des risques

Chaque équipe de direction sera d'accord pour dire que la résilience organisationnelle est essentielle à la survie de l'entreprise.

Cependant, à ce jour, cela a surtout été le cas dans le cadre de la prévention des risques et de la récupération. Le rapport de 2014 de l'école de gestion Cranfield School of Management, *Les Routes de la Résilience*,¹ par exemple, fait partie de ces nombreux articles qui se concentrent principalement sur la protection des ressources et des actifs face aux menaces extérieures.

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 »². Les mots « organisation » et « prospérer » sont vraiment importants. La résilience organisationnelle va au-delà de la gestion des risques vers une vision plus globale de la santé et du succès de l'entreprise. Une organisation résiliente est darwinienne, dans le sens où elle s'adapte à un environnement changeant de manière à rester en adéquation avec les besoins sur le long terme. C'est aussi une organisation qui apprend de sa propre expérience et de celle des autres pour passer l'épreuve du temps.

Bien qu'il y ait certainement toujours un élément important de prévention et d'atténuation des risques dans la résilience organisationnelle, elle est également axée sur l'amélioration commerciale. Ce n'est pas une stratégie défensive. C'est un « facilitateur stratégique » positif, tourné vers l'avenir, car les organisations résilientes, solides, sont flexibles et proactives ; en voyant, en anticipant, en créant et en tirant parti des nouvelles opportunités.

Kay et Goldspink vont plus loin dans ce concept dans leur rapport de 2012 pour le gouvernement australien, basé sur des entretiens avec plus de 50 chefs d'entreprise.³ Ils identifient trois niveaux distincts de maturité pour la résilience organisationnelle : une capacité de « commerce comme d'habitude » à court terme efficace ; la capacité à moyen terme de changer et de s'adapter ; et la capacité à long terme de façonner activement l'environnement de l'organisation.

Il y a incontestablement aussi un quatrième niveau, à savoir la capacité à façonner l'environnement de manière positive en-dehors de sa propre organisation. Parfois, cela peut passer par la création d'un produit ou d'un service qui apporte une valeur si convaincante que les anciens produits ou services sont largement ignorés, comme cela a été le cas avec l'adoption des téléphones mobiles, de la musique numérique ou des services de covoiturage. Plus souvent, il s'agirait simplement d'être capable de collaborer avec leur fournisseur pour améliorer leur façon de travailler, de sorte que les avantages soient récoltés à la fois individuellement au sein de l'entreprise et collectivement le long de la chaîne des valeurs. Dans le cas où les pratiques sociales et environnementales sont améliorées, les avantages s'étendent même aux communautés dans lesquelles les organisations opèrent.

¹ Les Routes de la Résilience – Construire des approches dynamiques des risques pour atteindre le succès futur, Cranfield School of Management et Airmic, 2014

² Tel que défini par la norme britannique pour la résilience organisationnelle, BS 65000

³ Perspectives de PDG sur la résilience organisationnelle, Kay R & Goldspink C, Département du procureur général du Commonwealth, Canberra, 2012

Maîtriser le changement

Maîtriser la résilience organisationnelle nécessite d'adopter d'excellentes habitudes et les meilleures pratiques pour apporter l'amélioration commerciale en intégrant les compétences et les capacités dans toute l'entreprise et le long de la chaîne d'approvisionnement : depuis les produits et les services jusqu'aux

personnes et aux processus ; et depuis la vision et les valeurs jusqu'à la culture et les comportements.

On atteint continuellement la résilience organisationnelle au fil du temps par le biais d'un certain nombre d'éléments, y compris les relations suivies et les interactions avec toutes les parties prenantes. Ce n'est pas un exercice unique.

Pour atteindre l'objectif de la résilience organisationnelle, l'engagement de l'ensemble de la société est nécessaire. Elle se fonde sur les caractéristiques qui composent les valeurs et les comportements d'une organisation en transformant la façon dont une organisation pense, la façon dont elle doit être gérée, la façon dont elle sera perçue,



à quoi cela ressemblera de travailler avec elle et quel sera son avenir.

Le déploiement de la résilience organisationnelle exige à la fois une direction du haut vers le bas et un engagement du bas vers le haut, à travers une communication claire et une adhésion volontaire des employés. Cela s'étend également à la façon dont une organisation implique sa chaîne d'approvisionnement, sachant que les avantages des améliorations dans le domaine de l'environnement ou des systèmes visant à respecter les droits de l'homme dans le milieu de travail peuvent être moins tangibles ou immédiats pour un

fournisseur axé sur les coûts à court terme et les pressions du temps.

Une récente étude ⁴ parmi les dirigeants d'entreprise réalisée par l'Economist Intelligence Unit (EIU) et BSI suggère que les bonnes personnes et un excellent service sont les clés pour parvenir à la résilience organisationnelle, aujourd'hui et demain. Comprendre les besoins des clients, avoir un personnel bien formé, et une équipe dirigeante dynamique, sont considérés comme les trois principaux facteurs permettant d'assurer la résilience maintenant et à l'avenir. Ainsi, la résilience organisationnelle est plus un art subtil qu'une science exacte. Le principe

englobe les valeurs, les comportements, la culture et l'éthique d'une organisation.

Ce sont les dirigeants qui pilotent ces facteurs. La résilience organisationnelle permet aux dirigeants de prendre des risques mesurés avec confiance, tirant le meilleur parti des nouvelles opportunités. En veillant à ce que leur organisation soit résiliente (et en étant capables de le démontrer) les dirigeants s'assurent également qu'elle est fiable et digne de confiance, une entreprise avec laquelle les autres veulent travailler et collaborer.

⁴ La résilience organisationnelle : Bâtir une entreprise durable, l'Economist Intelligence Unit et BSI, 2015

Penser à long terme

Il suffit de considérer toutes les grandes sociétés qui ont péri au fil des ans pour voir qu'il est de plus en plus rare pour une entreprise de prospérer sur le long terme. Aux États-Unis, par exemple, l'étude ⁵ a montré que les entreprises restent actuellement dans l'indice S&P 500 pendant seulement 18 ans en moyenne, contre 61 ans en 1958. Au taux de désabonnement actuel, 75 pour cent des S&P 500 d'aujourd'hui auront été remplacés d'ici 2027, en partie parce que beaucoup d'organisations « plus jeunes » auront prospéré très rapidement et en partie parce que certaines autres plus établies auront reculé. Ceci est le monde dynamique et interconnecté d'aujourd'hui.

En assurant la survie à long terme d'une entreprise, le véritable test du succès ce n'est pas d'avoir des résultats à court terme, mais la capacité à obtenir de bons résultats de façon régulière sur une longue période. À l'inverse, ne penser qu'à long terme pourrait causer des perturbations à court terme. Les organisations doivent équilibrer leurs objectifs à court terme avec la pensée sur le plus long terme.

Au-delà de la performance financière, les entreprises doivent rendre des comptes grâce au contrôle public. De plus en plus, la société, les médias, les consommateurs, les partenaires commerciaux, les membres de la chaîne d'approvisionnement et les actionnaires attendent des entreprises de la responsabilité tout autant que de la rentabilité. En cette ère numérique, l'activité est plus visible, plus transparente et plus responsable qu'elle ne l'a jamais été. Les parties prenantes sont bien mieux

informées et attendent beaucoup plus d'une organisation qu'un simple « que pouvez-vous faire pour moi aujourd'hui ? » Elles s'attendent à être engagées dans un dialogue plutôt qu'être des auditeurs et ont bien plus le moyen de communiquer leurs propres points de vue à un public mondial via les réseaux sociaux.

Dans certaines industries, il est plus fréquent d'avoir une vue à long terme, et d'accorder plus d'importance à la résilience. C'est particulièrement vrai dans les secteurs où les risques sont élevés, comme pour les produits pharmaceutiques et l'aérospatiale. Ici, les gouvernements ont tendance à imposer une réglementation, plutôt que compter sur les organisations pour investir dans l'amélioration commerciale. Ces entreprises travaillent dans le cadre de paramètres plus étroitement définis, mais elles opèrent toujours sur des marchés hautement concurrentiels et doivent s'efforcer de trouver un juste équilibre entre la performance à court terme et l'investissement avec des horizons plus lointains.

Dans certaines parties du monde, penser à long terme est plus habituel. Certaines entreprises japonaises, par exemple, créent des plans sur 100 ans, et, alors que peu d'entreprises ont les moyens d'adopter une telle vision prévoyante, il y a lieu de résister à l'approche à court terme si souvent associée au monde des affaires en occident.

⁵ Creative Destruction Whips Through Corporate America, Foster R, Innosight, 2012

Apprendre de l'expérience

La planification à long terme est typique de la mentalité résiliente enracinée dans la culture japonaise. En témoigne la façon dont le Japon a fait face sur le plan social, logistique et économique lors du tremblement de terre de Tōhoku et du tsunami qui a suivi 2011 : il ne s'est produit ni émeute ni pillage et l'économie ne s'est pas effondrée. Les Japonais se sont depuis longtemps adaptés à leur environnement qui présente de hauts risques imprévisibles ; vivant dans une région sismique, ils ont conçu et construit l'infrastructure nécessaire pour minimiser l'effet à long terme des risques de catastrophes naturelles et ont appris par expérience comment devenir résilient.

D'autres pays n'ont peut-être pas à se soucier des tremblements de terre ou des tsunamis, mais le monde moderne présente une multitude de menaces (de la maladie et du terrorisme aux troubles civils et aux cyber-attaques) qui doivent être constamment contrecarrées.

L'écrivain et philosophe Aldous Huxley a observé que « L'expérience n'est pas ce qui arrive à un homme ; c'est ce qu'un homme fait avec ce qui lui arrive ».

Dans la même veine, la résilience n'est pas ce qui arrive à une organisation ;

« La résilience, ce n'est pas ce qui arrive à une organisation ; c'est ce que fait l'organisation avec ce qui lui arrive »

c'est ce qu'une organisation fait avec ce qui lui arrive.

Les organisations les plus résilientes sont désireuses d'apprendre de leur propre expérience et de celle des autres pour atténuer les risques. Il est essentiel d'apprendre de l'expérience collective par les relations avec ses homologues et le partage des connaissances, à plus forte raison lorsque les entreprises cherchent à pénétrer des marchés nouveaux et inconnus.

Mais les organisations peuvent se montrer étonnamment « adolescentes », en ignorant souvent des informations, des conseils et des meilleures pratiques parce qu'elles ne se rapportent pas à elles. Dans de nombreux cas, c'est

seulement après avoir expérimenté un revers qu'elles changent de comportement.

Il est facile d'oublier que de nombreuses entreprises apparemment invincibles ont tiré de dures leçons des expériences passées. Même Apple, maintenant l'entreprise la plus rentable du monde, a lutté dans les années 90 avant de remodeler radicalement le marché de la technologie mobile. Il est également possible d'aller de succès en succès, d'apprendre à s'adapter et à répondre aux changements du marché ou aux opportunités imprévues afin de prospérer et donc de défier la mortalité des entreprises.

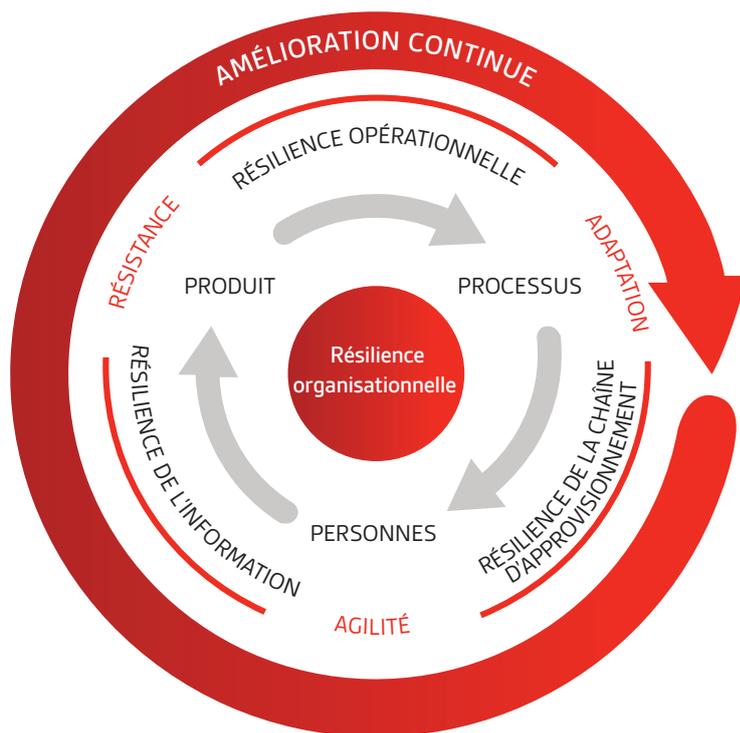


Partie 2 : Construire une organisation résiliente

La résilience organisationnelle en pratique

Le modèle de résilience organisationnelle de BSI repose sur un siècle d'expérience et des dizaines de milliers d'interactions avec des clients du monde entier. Il distille les exigences de la résilience organisationnelle en trois éléments essentiels : l'excellence des produits, la fiabilité des processus et le comportement des personnes.

Ces trois éléments se combinent pour offrir au client la meilleure expérience globale possible. Une entreprise qui arrive à cela de manière constante au fil du temps ne fera pas que fidéliser sa clientèle, mais elle instaurera aussi la confiance et des relations à long terme avec toutes ses parties prenantes.



L'excellence des produits

« Les entreprises vraiment résilientes innovent, créant de nouveaux produits et marchés, en ayant toujours une longueur d'avance sur leurs concurrents »

Dans ce contexte, le terme « produit » se réfère à tout produit, service ou solution qu'une organisation met sur le marché pour générer des recettes. Le point de départ consiste à se demander sur quels marchés une organisation opère. Ses capacités et ses produits répondent-ils aux exigences du marché (et se conforment-ils aux exigences

réglementaires) et si non, comment s'y adapte-t-elle ? La radiographie de l'horizon (l'examen systématique des informations pour identifier les menaces potentielles, les risques, les nouveaux enjeux et les nouvelles opportunités) doit jouer un rôle clé.

Les entreprises vraiment résilientes innovent, pas seulement en suivant le

mouvement, mais en créant de nouveaux produits et de nouveaux marchés, en ayant toujours une longueur d'avance sur leurs concurrents. Elles sont bien équipées pour différencier leur offre, prenant la tête tandis que les autres suivent.

Les clients d'aujourd'hui et les autres parties prenantes de l'entreprise n'accepteront tout simplement pas un produit ou un service inférieur au standard. Ils se plaindront à juste titre, et le feront de manière plus visible que jamais sur les réseaux sociaux, avec toutes les implications dangereuses pour la réputation que ceci entraîne. Cela représente un risque qui doit être reconnu et géré. À l'inverse, les clients peuvent être des avocats beaucoup plus puissants qu'aucune publicité ni aucun marketing ne le sera jamais, et c'est là que se trouve l'opportunité.

La fiabilité du processus

« Des processus fiables, livrés régulièrement au fil du temps, sont primordiaux pour atteindre et maintenir un haut niveau de satisfaction client »

Intégrer des habitudes d'excellence dans le développement de produits et services et les mettre sur le marché est un élément clé de la réussite. Les organisations ont besoin d'une approche systématique de la qualité au sens le plus large du terme. Elles doivent veiller à « exécuter les fondamentaux comme il faut » toujours par la force et la fiabilité de leurs processus, tout en laissant une marge pour l'innovation et la créativité.

Les processus essentiels au commerce dans des domaines tels que la qualité, la gestion de l'environnement, la santé et la sécurité, l'approvisionnement responsable, la sécurité de l'information et la continuité des activités doivent être solides et souples. Et non seulement au sein d'une organisation elle-même, mais aussi tout au long de sa chaîne d'approvisionnement, où le poids sur les organisations découlant de la mondialisation de la chaîne d'approvisionnement et de leur recours à des fournisseurs externes, ouvre la porte à la corruption et à des défis en matière de conformité.

Des processus fiables apportent des bénéfices en interne, comme une plus grande efficacité et des coûts réduits, et en externe, comme un impact environnemental moindre pour des avantages concurrentiels accrus. Des processus sains, allant du traitement des plaintes jusqu'à une facturation claire, livrés régulièrement au fil du temps sont fondamentaux pour atteindre et maintenir un haut niveau de satisfaction client. Ceci, à son tour, renforce la confiance des clients et des parties prenantes dans une société, lui permettant d'être pertinente et de le rester, favorisant la prospérité à long terme.

Le comportement des personnes

« Les organisations qui ont passé l'épreuve du temps ont atteint l'adéquation entre les attentes des clients et les croyances des employés »

Les personnes qui composent une organisation, sa culture et ses valeurs déterminent la réussite des entreprises.

« Les gens font des affaires avec des

gens » : c'est peut-être un cliché, mais il reste vrai que nous jugeons souvent une organisation à travers l'expérience personnelle que nous avons avec elle. Cela

comprend la façon dont ses employés nous servent, et comment nous observons la société interagir avec l'environnement, la société civile et ses partenaires de la chaîne d'approvisionnement sur les questions de responsabilité éthique et sociale. Si notre expérience est positive, nous, et beaucoup d'autres comme nous, renforcerons de manière cumulée la réputation de la marque.

Les organisations qui passent l'épreuve du temps atteignent l'adéquation entre les attentes des clients et la croyance des employés en ayant un fort sentiment d'identité. De nombreuses sociétés ont abandonné la gestion hiérarchique, directive. Au lieu de cela, les dirigeants



modernes obtiennent un engagement en étant plus ouverts et apprécient les contributions de leur personnel.

La propriété partagée peut créer un sentiment de but commun, soutenant la résilience organisationnelle par une plus grande motivation des employés, contribuant à l'expérience client de haute qualité, basée sur le contact avec un personnel compétent et serviable qui se soucie de lui.

Dans les organisations à propriété partagée, le comportement des employés est non seulement dicté par un ensemble de règles à suivre, mais fait aussi partie intégrante de leur travail et de leur éthique organisationnelle. Cela peut s'appliquer dans les fonctions industrielles et commerciales, englobant les attitudes envers la gestion de la qualité, la santé et la sécurité, l'environnement, l'innovation,

Valeurs et culture en action

Les Jeux olympiques et paralympiques de Londres en 2012, par exemple, ont été particulièrement éco-responsables. Une autre raison de leur succès tient dans le fait que l'ensemble du projet s'est déroulé, de la candidature jusqu'au classement final, sans aucun incidents pour les personnes, grâce à une philosophie et une culture de la santé et de la sécurité. Dans le cas des Jeux, la résilience ne résidait pas dans leur longévité, puisque les événements allaient toujours être de courte durée, mais dans leur héritage. Ils ont montré à quelle culture et valeurs des peuples ils pouvaient parvenir, procurant un modèle pour Rio en 2016, tout comme Londres avait tiré des leçons de Jeux précédents, notamment ceux qui s'étaient tenus à Sydney en 2000.

le travail collaboratif, la politique anti-corruption et de nombreux autres secteurs d'activité.

Le personnel est en première ligne de l'entreprise, il sait ce qu'il s'y passe, et peut donc en donner un aperçu unique. Les organisations qui engagent et encouragent leur personnel à résoudre des problèmes, à proposer

des solutions et à donner un avis constructif, retiennent les talents et arrivent à un succès durable.

Le défi des dirigeants est de comprendre les valeurs de l'organisation, de les articuler et de les démontrer, de sorte que tout le monde vive ces valeurs, non pas parce qu'on leur a dit, mais parce que « c'est comme cela que ça fonctionne ici ».



La résilience organisationnelle : trois domaines clés

Prospérer année après année dans un monde interconnecté et dynamique dépend de comportements organisationnels. Des fonctions comme par exemple l'activité commerciale sont déjà entre autre orientées sur la capacité de résilience pour progresser, mais il existe 3 autres domaines essentiels que BSI a identifié comme pour atteindre la résilience organisationnelle dans les entreprises, grandes comme petites. Ce sont : la résilience opérationnelle, la résilience de la chaîne d'approvisionnement, et la résilience de l'information.

1. La résilience opérationnelle

Définition : Une organisation résiliente a une parfaite compréhension de la façon dont elle est gérée et de l'environnement dans lequel elle opère. Ceci comprend l'identification des améliorations opérationnelles à travers ses produits/services et ses processus afin de répondre aux besoins de ses clients au fil du temps, par la façon dont une organisation valorise son personnel et se gouverne. Il faut pour cela des preuves tangibles que l'organisation est sans complaisance et se lance toujours des défis à elle-même pour améliorer sa performance et sa croissance durable.

Parvenir à la résilience opérationnelle dépend de l'intelligence et de l'analyse claire des données d'entrées et de sorties liées au fonctionnement des processus, à la fabrication des produits ou délivrance des services, à l'action des personnes. Pour cela, il faut recueillir des opinions et prendre des décisions éclairées, tactiques et stratégiques en temps opportun. En fin de compte, cela signifie avoir une vision claire, et travailler en fonction de cette vision.

2. La résilience de la chaîne d'approvisionnement

Définition : Alors que les réseaux de la chaîne d'approvisionnement couvrent de plus en plus de continents et deviennent plus complexes, la capacité à quantifier et à atténuer les risques de cette chaîne tout au long des processus d'achat, de fabrication, du transport, et du cycle de vie des produits, est primordial. Les organisations doivent identifier les risques critiques pour minimiser les perturbations et les aider à se protéger des expositions opérationnelles, financières et de réputation au niveau mondial.

Les entreprises qui tentent de maintenir leur niveau de compétitivité et de marge ont été forcées de délocaliser tout ou partie de leurs activités de fabrication vers des pays offrant des coûts de main-d'œuvre plus abordables. La fabrication moderne

S'en tenir et parvenir à cette vision implique tous les aspects de la bonne pratique opérationnelle, en commençant par la bonne gouvernance au niveau de la direction, puis en mettant l'accent sur des domaines tels que la gestion de la qualité, les questions environnementales ou encore la santé ou la sécurité de l'information.

Une organisation résiliente est consciente d'elle-même. Elle a une vraie compréhension de la situation et de la santé de l'entreprise : les risques, les vulnérabilités, les forces et les capacités actuelles de l'organisation, ainsi que le marché et l'environnement externe dans lesquels elle opère.

La conscience de soi nécessite en premier lieu la capacité à observer l'activité en temps réel à travers une organisation et une chaîne de valeurs, ce qui demande d'avoir les bons outils, la bonne mentalité et la bonne pratique. Elle exige de l'honnêteté de la part de l'organisation pour accepter les informations que les gens n'ont pas envie d'entendre (de mauvaises nouvelles peuvent être un catalyseur de l'amélioration). Il faut pour cela investir dans les personnes et dans la culture. Et la conscience de soi ne peut être une valeur ajoutée que si les leçons apprises mènent à des actions qui sont mesurées et réinjectées dans le système (tout ceci demande d'avoir les bons outils, des personnes impliquées et responsables et les bons processus).

La compréhension effective des pratiques opérationnelles permet aux organisations de prospérer grâce à une efficacité accrue et meilleure, la prise de décision plus rapide, et sous-tend la résilience dans les moments critiques, et d'urgences.

repose sur des chaînes d'approvisionnement mondiales pour les matières premières est d'autant plus dépendante du bon fonctionnement de ces étapes. De même, les entreprises et les sociétés de services professionnels dépendent souvent des services de conseil et des services d'assistance du monde entier.

Toutefois, le recours à des chaînes d'approvisionnement plus grandes, la sous-traitance et la mondialisation des activités peuvent avoir des effets négatifs, y compris des interruptions de travail, une réputation ternie et la valeur de la marque endommagée. Les grandes organisations peuvent être complexes et incapables d'accéder aux bonnes informations, et de prendre ainsi les bonnes décisions, et ne savent pas mesurer efficacement le réel impact des dysfonctionnement.

Le risque de la chaîne d'approvisionnement est largement prévisible et grâce à la modélisation adéquate, il peut être



identifié et atténué avant un événement indésirable. Par exemple, en 2011, les opérations d'assemblage de nombreux constructeurs automobiles ont été perturbées en raison d'un incendie dans l'usine d'un fournisseur unique en Allemagne.

Les fabricants automobiles n'avaient pas réussi à identifier le fournisseur comme étant le seul approvisionneur d'une résine qui recouvre les garnitures de freins. En conséquence, ce seul événement a interrompu la production de plusieurs d'entre eux, un résultat qui aurait pu être complètement évité.

En instaurant la résilience et la cartographie des risques de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise, les organisations limitent les risques de perte et capitalisent sur les opportunités. Cette résilience nécessite une modélisation sophistiquée basée sur les risques, la cartographie de l'interdépendance de la chaîne d'approvisionnement, la planification de la continuité des activités, et un contrôle efficace et complet des fournisseurs.

Intégrer le renseignement dans le cadre de la chaîne

d'approvisionnement permet d'identifier les fournisseurs critiques qui présentent le plus de risques afin que les organisations puissent, d'une manière ciblée et efficace, répondre à une multitude de domaines de conformité. Injecter ce renseignement pour s'assurer qu'un fournisseur externe peut répondre aux exigences en matière de réglementation, d'approvisionnement responsable, de continuité des activités et de la sécurité (tout en se conformant au code de conduite des fournisseurs d'une organisation), c'est ce qui différencie un fournisseur comme un actif plutôt qu'un passif.

En un mot, les organisations résilientes ont une très bonne traçabilité de leur chaîne d'approvisionnement et définition de leur chaîne d'approvisionnement. Elles peuvent expliquer :

- Quels sont les enjeux, et où ils se trouvent
- Les améliorations réalisées ou les plans à préparer
- Comment leur chaîne d'approvisionnement est en phase avec leurs valeurs d'entreprise.

L'hygiène, la sécurité et l'environnement au sein de la chaîne d'approvisionnement

Beaucoup de défaillances et de risques en matière d'hygiène, sécurité et environnement (HSE) de la chaîne d'approvisionnement sont dus à des sous-traitants externes n'ayant pas les connaissances suffisantes pour répondre aux normes réglementaires et aux meilleures pratiques internationales que l'on attend d'eux. Les entreprises dont les chaînes d'approvisionnement sont très complexes et qui sous-traitent au niveau mondial font face à des risques importants en matière HSE, ou encore en continuité des activités, et pour leur réputation qui les obligent à dépasser la conformité industrielle basique au HSE pour assurer l'intégrité opérationnelle de leurs sous-traitants majeurs.

Identifier les risques HSE de la chaîne d'approvisionnement et élaborer des stratégies d'atténuation efficaces exige une connaissance experte en matière de réglementation mondiale, une expertise locale éprouvée et très compétente, une compréhension profonde de la culture commerciale de la sous-traitance, ainsi que l'expérience approfondie de l'évaluation et de la gestion des risques.

Pour un leader américain de premier plan dans la technologie grand public, les évaluations des fournisseurs utilisant une méthodologie de la hiérarchisation des problèmes bien établie et rentable a jeté les bases du développement d'une stratégie

des exigences HSE pour les fournisseurs leaders de l'industrie. En utilisant un procédé de classement des risques, des évaluations HSE sur place ont été effectuées aux endroits où se trouvent les fournisseurs prioritaires dans toute la région Asie-Pacifique pour identifier les améliorations HSE les plus importantes communes à leur chaîne d'approvisionnement.

Bien que l'analyse des défaillances et le rapport des actions correctives produit au cours de la phase d'évaluation aient donné de la visibilité à la société sur les impacts HSE de sa chaîne d'approvisionnement, bâtir des capacités HSE en interne a conduit à une performance plus durable et à la création d'une culture de la sécurité et de la santé. Pour résoudre ce problème, des ateliers de transfert des connaissances HSE personnalisés et bilingues pour des centaines d'employés des fournisseurs de l'Est et du Sud de la Chine ont été élaborés et offerts pour éduquer le personnel technique, de l'établissement et HSE du sous-traitant externe sur les domaines HSE hautement prioritaires pour soutenir la capacité des fournisseurs à répondre aux exigences HSE de l'entreprise.

La société gère désormais en toute confiance et de façon proactive les risques environnementaux, sociaux et de réputation dans sa chaîne d'approvisionnement, peut rendre compte de manière transparente à ses parties prenantes, et définit une norme « qui met la barre haute » pour l'industrie.





3. La résilience de l'information

Définition : Dans le monde d'aujourd'hui, on doit pouvoir faire confiance aux organisations pour protéger les informations sensibles. Une organisation résiliente doit gérer ses informations (propriété physique, numérique et intellectuelle) tout au long de leur cycle de vie, de leur création jusqu'à leur destruction. Pour cela, il faut adopter des pratiques soucieuses de la sécurité des informations qui permettent aux parties prenantes de recueillir, de stocker, d'avoir accès et d'utiliser des informations en toute sécurité et efficacement.

L'information est primordiale pour maintenir la confiance et la transparence tout au long d'une chaîne d'approvisionnement, et c'est un élément essentiel au sein d'une organisation pour gérer la performance, garantir le bon déroulement des processus et protéger la qualité du produit final.

La numérisation a grandement stimulé la productivité des entreprises, mais a rendu les organisations vulnérables

aux menaces de sécurité telles que la fraude assistée par ordinateur, l'espionnage, le sabotage et « le cyber vandalisme ». La plupart des menaces ne viennent pas de l'extérieur, mais proviennent de mauvaises pratiques en interne. Le développement rapide du cloud en informatique et l'externalisation des données personnelles et commerciales n'ont fait qu'exacerber le problème.

Les organisations doivent recueillir, utiliser et stocker des informations de manière appropriée et protéger leur intégrité avec des systèmes de gestion de la sécurité de l'information solides. Dans le monde numérique d'aujourd'hui, les clients individuels et commerciaux doivent pouvoir faire confiance aux entreprises pour être gérées en toute sécurité et avoir en place les protocoles adéquats pour protéger leurs données sensibles.

Les organisations ayant les meilleures pratiques garantissent que la sécurité de l'information fait partie de leur comportement organisationnel, favorisant une prise de décision rapide et efficace dans un environnement sûr.

Pratique courante

Capgemini, un leader mondial dans le conseil, la technologie, l'externalisation et les services professionnels locaux, utilise la norme ISO 27001 pour accroître sa résilience, rassurer ses clients et gagner un avantage concurrentiel.

Le groupe a adopté une approche globale de la sécurité de l'information, introduisant une série de mesures pour traiter la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des informations qu'il détient. Parmi les principales menaces de sécurité figurent les attaques potentielles par des pirates informatiques, mais aussi de nouvelles « menaces » telles que la réglementation accrue du gouvernement et des exigences plus sévères de l'industrie des cartes PIN.

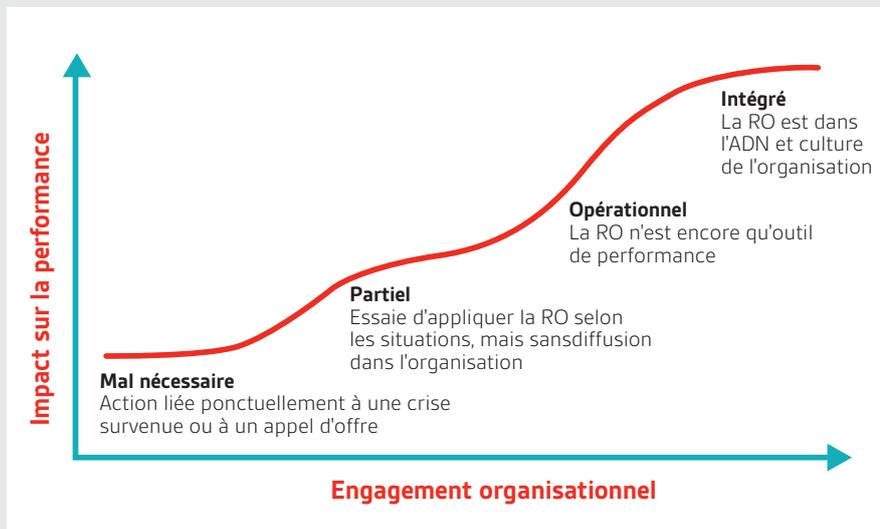
« Si nous n'arrivons pas à nous conformer aux normes, nous encourons de lourdes amendes et risquons de nuire gravement

à notre réputation pour les clients. Sans les systèmes solides qui ont été mis en place, nous pourrions perdre des affaires », explique le Responsable Mondial de la Sécurité des de l'Information au sein de la division des Services d'Infrastructure du Royaume-Uni. « Voilà pourquoi nous avons suivi la voie des normes. Nous voulions nous prouver que nous avons les meilleures pratiques, mais nous voulions aussi le démontrer à la fois aux clients commerciaux et gouvernementaux qui insistent là-dessus.

« Il ne s'agit pas que de garder les données ; il s'agit aussi de veiller à la sécurité physique et des personnes (ce n'est pas réservé aux techniciens) ».

Le Continuum de l'amélioration de la résilience organisationnelle

Différentes organisations seront à différentes étapes de leur parcours vers la résilience organisationnelle. Comme l'indique le graphique, certaines vont considérer les mesures de résilience organisationnelle comme un « mal nécessaire », elles les adopteront peut-être contraintes, pour répondre aux obligations réglementaires ou aux exigences d'appel d'offres de la chaîne d'approvisionnement. Ce faible engagement est susceptible de rapporter des



récompenses décevantes en termes de performance.

À l'opposé du continuum d'amélioration, il se trouvent des entreprises qui sont totalement engagées dans la résilience organisationnelle, qui connaissent un changement culturel, une amélioration continue de la performance et une croissance durable. La clé du succès réside dans ce que la plupart des responsables commerciaux au

sein de ces organisations dirigent du haut vers le bas, « c'est la façon dont nous gérons nos affaires. » Les KPI sont également très susceptibles de maintenir les mesures d'amélioration de l'entreprise comme priorité, généralement avec des plans d'action définis.

Le niveau « à la base » est plutôt une approche « de bas en haut », où le personnel a identifié des avantages pour l'entreprise en termes de gains d'efficacité, d'amélioration des processus ou d'engagement des employés, mais les chefs d'entreprise ne sont pas nécessairement en phase, en partie par ignorance, en partie parce qu'ils sont trop occupés. « Adopté » est une nouvelle étape, où quelques-uns, mais pas tous les dirigeants reconnaissent les avantages et commencent à mobiliser leurs ressources et se concentrer dessus pour tirer profit des avantages.

Plus important encore, les organisations ont besoin de viser les meilleures pratiques, ce qui implique une combinaison de l'engagement de la haute direction et des employés pour récolter des récompenses maximales.

Les avantages de la résilience

Nous avons vu que les organisations résilientes sont fondées sur trois éléments essentiels, et parviennent aux meilleures pratiques dans trois domaines fonctionnels clés. La résilience a aussi trois avantages clairs : l'adaptabilité stratégique, le leadership flexible et la gouvernance robuste.

L'adaptabilité stratégique – est la capacité à gérer le changement de circonstances dans un monde interconnecté et dynamique tout en restant fidèle à un objectif commun. L'évolution des conditions du marché a vu de nombreuses entreprises s'éloigner de leur cœur de métier d'origine, mais seulement quelques-unes l'ont fait avec succès tandis que d'autres ont échoué.

GEC-Marconi, par exemple, à son apogée une grande histoire de réussite britannique dans les télécoms, a vendu sa participation dans cette entreprise, juste pour faire faillite dans une autre. En revanche, la multinationale américaine 3M, fondée en 1902 sous le nom de Minnesota Mining and Manufacturing Company, a évolué avec un tel succès

qu'aujourd'hui elle produit les Post-It (ainsi que 55 000 autres produits). De même, Volvo Suède s'est diversifiée pour devenir un fabricant mondial de produits qui ne comprennent plus les voitures qui l'ont rendu célèbre. Encore une fois, le succès ici est stimulé par les composants vitaux de la résilience organisationnelle. L'intelligence fiable



et efficace a apporté à ces entreprises la clairvoyance de remarquer quand le changement est nécessaire, et la capacité d'adaptation stratégique pour prévoir les mouvements importants dans ou hors des marchés clés.

Le leadership flexible – signifie prendre des risques mesurés avec confiance et répondre rapidement et de façon appropriée à la fois aux opportunités et aux menaces.

Les dirigeants doivent avoir le courage de prendre des décisions stratégiques difficiles, souvent parce que les choses ne vont pas bien et parfois même quand elles vont bien. Les leaders flexibles reconnaissent que, à un moment, leur organisation peut faiblir, par exemple, en étant dépassée par des changements fondamentaux dans leurs marchés, ce qui peut se produire progressivement au premier abord, mais finalement se révéler fatal. En témoigne la disparition partout dans le monde des chaînes de locations vidéos qui avaient un monopole, face à des concurrents de location en ligne .

Les leaders qui réussissent remarquent quand les choses vont bien et sont conscients que les bons moments ne durent jamais éternellement. Beaucoup n'ont pas peur de faire des changements au sommet du cycle. Ils insistent sur un processus constant de renouvellement par une « destruction créative », en abandonnant souvent des choses qui fonctionnent à court terme afin d'innover et d'améliorer à long terme. Si la performance de l'équipe ou de l'entreprise vacille, cela ne signifie pas nécessairement que l'organisation n'est pas résiliente.

Le leadership flexible est simple à repérer, mais plus difficile à atteindre. Il n'existe pas de recette « normalisée » : certaines organisations continuent à fonctionner efficacement sur un modèle très centralisé et hiérarchique,

tandis que d'autres rejettent le commandement et les méthodes traditionnelles au motif qu'elles gagnent rarement « les cœurs et les esprits ». Elles optent plutôt pour la gestion de la matrice plus plate et la collaboration des employés, estimant que la prise de décision décentralisée, basée sur l'intelligence opérationnelle fiable, est plus susceptible de se révéler fructueuse. Sans doute, il n'y a pas de structure parfaite en tout point dans le temps ; il existe simplement des structures qui fonctionnent et d'autres pas. Les structures doivent évoluer et s'adapter en fonction de la culture et de l'environnement actuel. Identifier les problèmes et s'adapter rapidement est essentiel.

La gouvernance robuste – peut être définie comme la responsabilisation à travers les structures organisationnelles et les hiérarchies, basée sur une culture de confiance, de transparence et d'innovation. Autrement dit, c'est le système qui dirige et contrôle les entreprises pour qu'elles restent fidèles à leur vision et à leurs valeurs.

La gouvernance nécessite une surveillance rigoureuse de la gestion d'une entreprise, en veillant à ce que les affaires soient faites avec compétence, avec intégrité et en tenant dûment compte des intérêts de toutes les parties prenantes. La bonne gouvernance est donc un mélange de réglementation, de structure, des meilleures pratiques et de compétence de la direction. Comme pour les deux autres avantages de la résilience organisationnelle, elle dépend de la conscience effective de la pratique opérationnelle, de la confiance dans les données et de la confiance dans le produit final.

Le débat dans le sillage de la crise financière mondiale a mis l'accent sur la réalisation de la gouvernance saine à travers des règles, des codes de pratique ou de réglementation. C'est

une erreur, cependant, de penser que c'est tout ce qu'il faut (tout comme avoir des règles de conduite ne fait pas des gens de bons conducteurs). C'est beaucoup plus une question d'élever les niveaux de capacité du conseil d'administration, de diffuser des meilleures pratiques, de bâtir une culture d'amélioration continue et ensuite de vérifier qu'elle est correctement mise en œuvre.

De la même manière qu'un test de conduite renforce les normes sur les routes, les normes du système de gestion dans divers domaines, y compris la gestion des risques, la lutte contre la corruption, la gestion de la continuité commerciale, l'éthique de la chaîne d'approvisionnement et la gestion de la sécurité de l'information, aident les entreprises de toutes tailles à atteindre et maintenir les meilleures pratiques, en encourageant les clients à commercer avec eux, les gens à travailler pour eux, les investisseurs à les soutenir et la société à les valoriser.

La bonne gouvernance s'applique à la chaîne de valeurs dans son intégralité, ce qui augmente la complexité et l'ampleur de la tâche. Les multinationales avec des chaînes d'approvisionnement complexes ont délibérément choisi d'assumer moins de contrôle sur les éléments de la production de leurs produits et services dans le but de réduire les coûts ou de se concentrer sur leurs compétences de base ; et pourtant, elles sont censées maintenir un niveau suffisant de surveillance et sont les propriétaires de facto de la réputation de toute cette chaîne de valeurs. Reconnaître et comprendre cette contradiction est au cœur de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

L'amélioration continue

La résilience organisationnelle est multi-facettes. Vous pouvez investir du temps, de l'énergie et de l'argent dans un aspect de votre entreprise qui vous donnera un coup de pouce pour un certain temps, en investissant dans votre personnel, par exemple. Mais la résilience à long terme exige de regarder vos capacités organisationnelles de manière holistique, ce qui vous permet de vous maintenir sur un terrain nouveau et de viser l'amélioration continue.

Le modèle de résilience organisationnelle de BSI est délibérément dessiné comme une boucle de rétroaction positive, avec l'excellence des processus conduisant jusqu'à la qualité du produit, indissociablement liée à la culture des personnes d'une organisation. Ce processus d'amélioration continue est au cœur de doctrines de gestion longuement admirées telles que celles de Kaizen ou de Six Sigma, et

est tout autant intégré à la propre pratique de BSI de faire de l'excellence une habitude. L'excellence habituelle est au cœur de la résilience, mais ce cœur a besoin d'alimenter les caractéristiques musculaires des entreprises.

« L'excellence habituelle est au cœur de la résilience, mais ce cœur a besoin d'alimenter les caractéristiques musculaires des entreprises »

Démarquez-vous et gagnez

Pour se démarquer et gagner, chaque organisation, quelle que soit sa taille, son secteur ou sa situation géographique, doit développer une approche résiliente qui est bonne pour elle, soutenue par sa culture et définissant sa marque.

Le modèle de résilience organisationnelle de BSI repose sur plus d'un siècle de notre propre histoire et des dizaines de milliers d'interactions avec des clients du monde entier chaque année. Nous avons appris la résilience organisationnelle de notre propre expérience - et de celle des autres. Maintenant, nous pouvons partager cette perspicacité grâce à notre propre modèle de résilience organisationnelle, grâce à la norme britannique pour la résilience organisationnelle BS 65000, et grâce à notre vaste gamme d'autres

normes pertinentes et de services commerciaux. Chez BSI, nous sommes entièrement axés sur un principe : « faire de l'excellence une habitude ». Et nous sommes prêts à aider votre organisation à faire de même.

Notre récente étude avec EIU montre que les cadres pensent que la résilience organisationnelle est essentielle à leur croissance à long terme et à leur performance financière. Quatre répondants sur cinq sont d'accord avec le fait que la résilience est nécessaire pour la croissance à long terme, et plus de la moitié voient un lien très fort entre l'investissement dans la résilience et la performance financière à long terme.

Mais les deux tiers n'y sont pas encore parvenus. Le manque de connaissances et de compétences liées pour garantir

la résilience, l'engagement insuffisant des dirigeants, et la nécessité de se concentrer sur les questions financières plus immédiates sont cités comme les principaux obstacles pour atteindre la résilience organisationnelle.

Quel que soit l'avenir de votre entreprise, l'approche de la résilience organisationnelle de BSI vous aidera à surmonter ces obstacles, à exploiter votre expérience, à saisir les opportunités, et à passer l'épreuve du temps.

L'héritage d'un véritable leader sera déterminé non pas tant par ce qui est réalisé aujourd'hui que par ce que l'organisation réalisera à l'avenir.

bsi.

bsigroup.fr

Pour en savoir plus, rendez-vous sur
notre site web www.bsigroup.fr