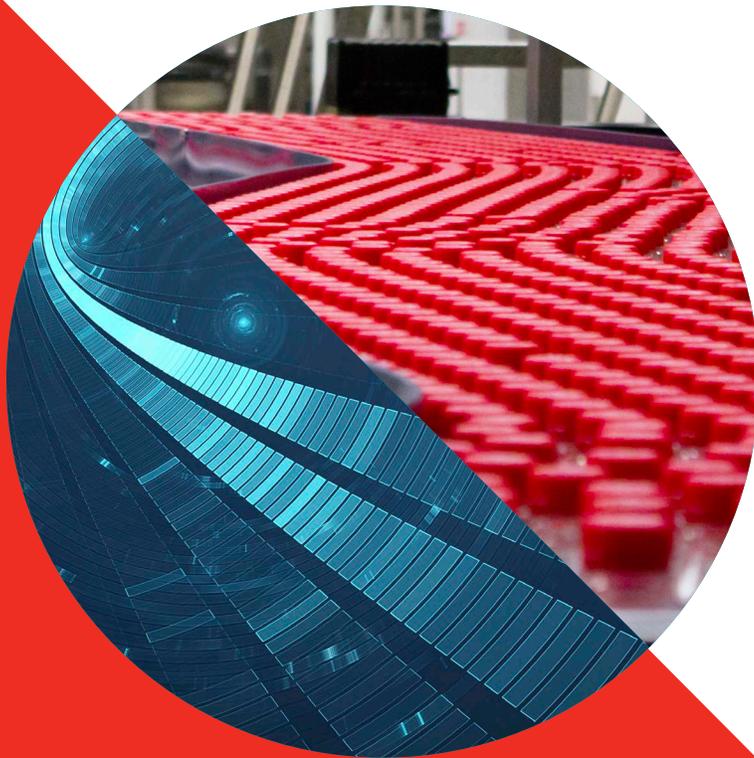


# Résilience Organisationnelle:

Exploiter l'expérience, saisir les opportunités

## Résumé Exécutif



Le directeur général de BSI, **Howard Kerr**, parle du principe de résilience organisationnelle et de la manière dont cela peut renforcer les entreprises dans le monde actuel des affaires, toujours plus complexe et en perpétuel changement.

La prospérité commerciale à long terme devient rare et est en baisse. Par exemple, la recherche<sup>1</sup> a démontré que les entreprises ne restent cotées en moyenne aujourd'hui sur l'indice S&P 500 que 18 ans à peine contre 61 ans en 1958. Et c'est la même chose partout ailleurs dans le monde dynamique et interconnecté d'aujourd'hui.

Toute équipe dirigeante en conviendra, pour garantir une réussite durable, son entreprise doit devenir résiliente. Mais qu'est-ce que cela signifie vraiment dans la pratique?

Source<sup>1</sup> : Les élans de destruction créative dans les entreprises américaines, Foster R. Innosight. 2012

Il y a de nombreux rapports de direction évoquant la manière et la raison pour lesquelles les entreprises devraient adopter la résilience afin de se protéger contre les menaces commerciales croissantes auxquelles elles font face. Cela dit, la « résilience Organisationnelle » est fondée sur une perception beaucoup plus large de la résilience. En tant que générateur de valeur pour les entreprises, elle leur permet de fonctionner plus solidement le long terme.

Notre propre norme 65000, publiée récemment, définit la résilience organisationnelle comme étant « la capacité d'une entreprise à anticiper, se préparer, répondre et s'adapter aux changements incrémentaux et aux perturbations inattendues afin de survivre et de prospérer.

» Ici, les mots « entreprise » et « prospérer » ont une réelle importance. La résilience organisationnelle va au-delà de la survie avec une vision beaucoup plus holistique de la santé et du succès commercial. Une entreprise résiliente est darwinienne, c'est-à-dire qu'elle s'adapte à un environnement changeant afin de rester adéquate. BSI considère la résilience organisationnelle comme un impératif stratégique pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille.

### Catalyseur Stratégique

Même si la gestion du risque représente toujours un élément clé de la résilience organisationnelle, celle-ci doit également se concentrer sur l'amélioration commerciale. La résilience organisationnelle n'est pas une stratégie de défense mais un catalyseur stratégique positif et prospectif permettant aux dirigeants d'entreprises de prendre des risques mesurés en toute confiance.

Les entreprises résilientes et robustes sont souples et proactives. Elles voient, anticipent, créent et tirent partie de nouvelles opportunités pour au final, résister à l'épreuve du temps.

En démontrant la résilience de leur entreprises grâce, par exemple, à la certification et à la conformité aux normes reconnues, les dirigeants montrent également que c'est une entreprise fiable, digne de confiance et avec laquelle on peut faire affaire. En cela, la résilience organisationnelle renforce les valeurs de grandes marques commerciales et leur donne des avantages inestimables en matière de réputation.

### Maîtriser les changements

Maîtriser la résilience organisationnelle demande d'adopter des habitudes d'excellence pour apporter des améliorations dans l'entreprise. Cela sous-entend l'intégration des compétences et des potentiels à travers toute l'entreprise et jusqu'à la chaîne d'approvisionnement – depuis les produits jusqu'aux services, jusqu'aux personnes et processus, et depuis la vision et les valeurs de l'entreprise jusqu'à la culture et les comportements.

La résilience organisationnelle exige un engagement de la part de toute l'entreprise. Elle est fondée sur les valeurs, les comportements, la culture et l'environnement d'une entreprise. Ce sont les dirigeants d'une entreprise qui mènent ces facteurs subjectifs. Cependant, pour faire toute la différence, il faut une direction descendante et un engagement ascendant grâce à une communication claire et un accueil favorable de la part de tous les employés.

### Apprendre de l'expérience

Selon l'auteur et philosophe Aldous Huxley « l'expérience n'est pas ce qui arrive à un homme; c'est ce qu'un homme fait de ce qui lui arrive. » De la même manière, la résilience n'est pas ce qui arrive à une entreprise; c'est ce que l'entreprise fait de ce qui lui arrive.

Les entreprises les plus résilientes veulent apprendre de leurs propres expériences et de celles des autres afin de minimiser les problèmes et de saisir les opportunités.

Le réseautage entre pairs et le partage de connaissances sont essentiels quand, par exemple, ils cherchent à investir dans de nouveaux domaines, introduire des produits et processus innovants ou s'implanter sur des marchés nouveaux et inhabituels.

## Construire une entreprise résiliente

Le modèle d'organisation résiliente de BSI comprend trois éléments fondamentaux :

- **L'excellence des produits**

Dans ce contexte, le mot « produit » s'applique à tout type de produit, service ou solution qu'une entreprise met sur le marché. Les entreprises doivent se demander quels marchés ciblent-elles. Ses capacités et ses produits correspondent-ils aux exigences de ces marchés et sont-ils conformes aux exigences réglementaires en vigueur ? Sinon, comment peut-elle les y adapter ? Les entreprises vraiment résilientes innoveront en créant de nouveaux produits et marchés, en différenciant leur offre pour devancer leurs concurrents.

- **La fiabilité du processus**

Intégrer les meilleures pratiques dans le développement et la commercialisation des produits et services est un élément clé du succès. Les entreprises résilientes doivent s'assurer qu'elles « appliquent bien les bases » de manière consistante grâce à la force et à la fiabilité de leurs processus, tout en laissant suffisamment d'espace pour l'innovation et la créativité. Dans la gestion de domaines comme la qualité, l'environnement, la santé et sécurité, la sécurité de l'information et la continuité des opérations, les processus-métiers clés doivent être solides et conformes, que ce soit au sein même de l'entreprise mais également à travers chaque élément clé de sa chaîne d'approvisionnement.

- **Le comportement des personnes**

Les entreprises résilientes recherchent la meilleure adéquation entre les attentes des clients et l'engagement des employés. Les entreprises contemporaines sont participatives et consultatives. Elles ne se contentent pas de dicter les règles à suivre mais encouragent les employés à adopter un comportement qui fasse partie intégrante de leur travail et de la culture de l'entreprise. Le défi de l'entreprise est de



comprendre, exprimer et démontrer ses valeurs clairement pour que chacun les « adopte », non pas parce qu'on le leur a demandé mais parce que « c'est comme ça que ça se passe, ici. » Le modèle de BSI est volontairement conçu comme une boucle de rétroaction positive, dans laquelle l'excellence des processus améliore la fiabilité des produits. Il est indissociablement lié aux personnes dans les comportements de l'entreprise. La résilience à long terme demande un regard holistique sur vos potentiels organisationnels, vous permettant de tenir sur de nouvelles bases et de viser une amélioration constante. Le modèle résume également les qualités qui définissent les entreprises résilientes et les avantages qui en font une classe à part :

- **L'adaptabilité stratégique** – qui leur donne la capacité d'appréhender avec succès les changements de situations même si cela veut dire s'éloigner de leur activité principale.
- **Un leadership souple** – qui leur permet de prendre des risques mesurés en toute confiance et de répondre rapidement et de manière adéquate aux opportunités comme aux menaces.
- **Une direction solide** – qui fait preuve de responsabilité à travers les structures organisationnelles, fondée sur une culture de confiance, de transparence et d'innovation, leur permettant de rester fidèle à leur vision et à leurs valeurs.



## Là où la résilience est essentielle

Alors que de nombreuses fonctions professionnelles pourraient tirer avantage d'une approche plus résiliente, BSI identifie aujourd'hui trois domaines essentiels pour atteindre la résilience organisationnelle dans les grandes et petites entreprises :

### La résilience opérationnelle

Une entreprise résiliente comprend parfaitement comment elle est dirigée et l'environnement au sein duquel elle fonctionne. Cela comprend l'identification des améliorations opérationnelles de l'ensemble de ses produits / services et processus afin de répondre aux besoins de ses clients dans la durée, mais également la façon dont une entreprise s'autogère et valorise son personnel. Il faut que l'entreprise soit à même de démontrer qu'elle n'est pas complaisante et qu'elle se remet toujours en question afin d'améliorer ses résultats et de se développer durablement.

### La résilience de la chaîne d'approvisionnement

Alors que les réseaux de chaînes d'approvisionnement, toujours plus complexes, ne cessent de s'étendre sur tous les continents, il est primordial d'avoir la capacité de quantifier et d'atténuer les risques de ces chaînes d'approvisionnement sur l'ensemble du cycle des achats, de la fabrication, du transport et des ventes. Les entreprises ont besoin d'identifier les risques les plus critiques afin de minimiser les perturbations et de se protéger contre les risques d'exposition opérationnels et financiers ainsi que ceux pouvant nuire à leur réputation.

### La résilience des données

In today's world, organizations must Dans le monde d'aujourd'hui, il est impératif pour les entreprises de sauvegarder et protéger leurs données sensibles. Une entreprise résiliente doit gérer ses données - qu'elles soient physiques, numériques ou du domaine de la propriété intellectuelle - tout au long de leur cycle de vie, de la création à la destruction. Cela exige l'adoption de la sécurité de l'information - des pratiques judicieuses qui permettent aux acteurs concernés de rassembler, stocker, accéder et utiliser ces informations en toute sécurité et de manière efficace.

## Démarquez - vous et sortez gagnant

Pour se démarquer et sortir gagnante, toute entreprise, quelle que soit sa taille, son secteur d'activité ou l'endroit où elle se trouve, doit développer une approche vers la résilience qui lui convienne, soutenue par ses valeurs, et qui définisse sa marque.

Le modèle de résilience organisationnelle de BSI est bâti sur plus d'un siècle d'expérience et des dizaines de milliers d'interactions avec une clientèle répartie à travers le monde.

Nous avons appris la résilience organisationnelle grâce à notre propre expérience ainsi que celle des autres.

Aujourd'hui, nous pouvons partager cette connaissance grâce à notre propre modèle de résilience organisationnelle, à travers la norme britannique BS 65000 pour la résilience organisationnelle mais également à travers un vaste choix vaste d'autres normes et services commerciaux pertinents.

La devise de BSI est « faire de l'excellence une habitude » et nous pouvons vous mener au plus haut niveau de la résilience organisationnelle ou développer les concepts des meilleures pratiques pour chacun de ses éléments constitutifs.

Quel que soit l'avenir de votre entreprise, l'approche de BSI en matière de résilience organisationnelle vous aidera à exploiter votre expérience, saisir vos opportunités et perdurer dans le temps.

L'héritage d'un vrai leader sera déterminé, non pas par ce qu'il accompli aujourd'hui, mais par les objectifs que l'entreprise atteindra dans le futur.

**bsi.**

bsigroup.com

Pour en savoir plus, visitez:  
**[bsigroup.com/fr-CA](https://www.bsigroup.com/fr-CA)**