



Rapport des Règles de Résilience

France - 2023

Créée par



Introduction

Les Règles de la Résilience : Bâtir des organisations plus fortes



Le rapport SAS " Règles de Résilience " dresse un état des lieux de la résilience des entreprises à l'échelle mondiale. Ce rapport révèle des résultats spécifiques à chaque pays concernant les défis du marché, la différence entre l'importance d'atteindre la résilience et sa perception, ainsi que les concepts que les entreprises peuvent suivre pour favoriser la résilience.

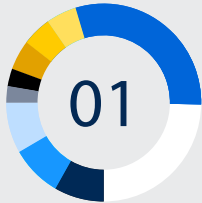
Le climat économique, politique, environnemental et social actuel entraîne des bouleversements de marchés sans précédent, et il est plus important que jamais d'accorder la priorité à la résilience. Selon un rapport de Deloitte, 84 % des chefs d'entreprise déclarent tenir compte de la résilience dans l'avenir de leur organisation.

Mais le font-ils vraiment ?

Pour répondre à cette question, SAS a mené une enquête à la fin du mois de décembre 2022 afin de comprendre ce que les entreprises font en matière de résilience et ce que d'autres devraient faire pour suivre leur exemple. Notre rapport identifie cinq principes dont les organisations ont besoin pour s'adapter et suivre - ou devancer - les évolutions du marché.

Ces cinq principes sont la rapidité et l'agilité, l'innovation, l'équité et la responsabilité, la culture data et la data literacy, et la curiosité. Ces principes, nous les appelons collectivement "les règles de la résilience".

Les Règles de la Résilience



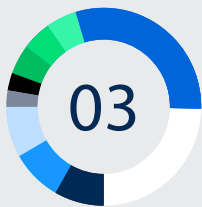
RAPIDITÉ ET AGILITÉ

La capacité à s'adapter rapidement aux changements du marché et à rester compétitif.



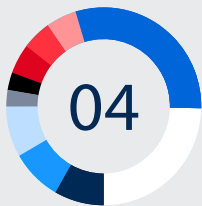
INNOVATION

La capacité des organisations à débloquer de nouveaux modèles d'entreprise, flux de travail, solutions, produits ou services grâce à la data



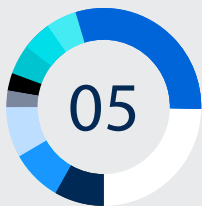
ÉQUITÉ ET RESPONSABILITÉ

Veiller à ce que les stratégies et les solutions soient éthiques, équitables et durables pour construire la confiance.



DATA CULTURE & DATA LITERACY

Une culture organisationnelle qui valorise les données et la prise de décision fondée sur des données concrètes.



CURIOSITÉ

Favoriser l'exploration pour obtenir des idées qui alimentent l'innovation et l'im-

Méthodologie



Interviews approfondies de dirigeants d'entreprises dans les pays suivants :

FRANCE

BRESIL

ALLEMAGNE

JAPON

LUXEMBOURG

GRANDE BRETAGNE

ETATS-UNIS

PAYS-BAS

INDE

ESPAGNE

PORTUGAL

BELGIQUE

Cette étude a été menée auprès de 2 414 cadres supérieurs d'entreprises au Brésil, en France, en Belgique, au Luxembourg, aux Pays-Bas, en Espagne, au Portugal, en Allemagne, en Inde, au Japon, au Royaume-Uni et aux Etats-Unis entre le 16 décembre 2022 et le 4 janvier 2023. Le panel a sélectionné des entreprises des secteurs financier, commerce de détail, industrie manufacturière, santé et gouvernemental.

En amont de cette enquête, SAS avait mené des entretiens avec des chefs d'entreprise des pays suscités pour comprendre le point de vue des dirigeants en matière de résilience des entreprises et leur approche du leadership en période d'instabilité.

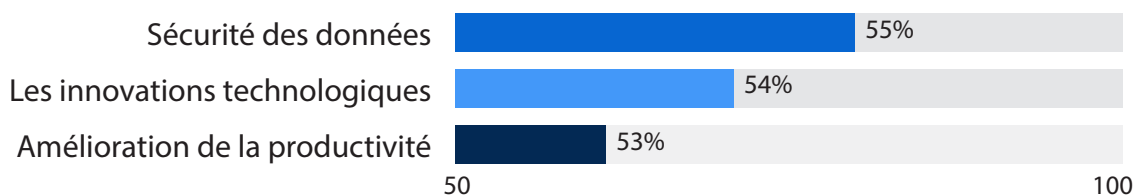
Les analyses de ce rapport sont basées sur les données collectées auprès des répondants participants en France (n=257).

CONSTATIONS PRINCIPALES

Constations principales: La résilience est multidimensionnelle

Les dirigeants français considèrent que la résilience est essentielle pour faire face aux fluctuations du marché, mais il existe un décalage entre l'importance qu'ils lui accordent et la façon dont ils perçoivent leur entreprise.

La quasi-totalité (97 %) des dirigeants estiment que la résilience est très ou relativement importante. Cependant, moins de la moitié des dirigeants considèrent que leur entreprise est résiliente (46 %) et 54 % affirment qu'ils ne sont pas totalement équipés pour faire face aux crises. La plupart des cadres s'inquiètent de l'inflation et des turbulences économiques (50 %), et de nombreux facteurs contribuent à cette perception de l'instabilité. La liste des problèmes à résoudre inclut :



Les dirigeants français sont confiants dans leur capacité à combler l'écart de résilience. La plupart des responsables d'entreprise (90 %) sont convaincus de pouvoir parvenir à la résilience dans leur entreprise et probablement de pouvoir combler l'écart avec les bons experts. 81 % des dirigeants français admettent que leur entreprise a besoin de conseils pour mettre en œuvre une stratégie de résilience efficace.

Indexer des cadres sur la base d'une analyse de l'état de résilience de leur entreprise permet de dresser un tableau des organisations véritablement résilientes qui montrent efficacement la voie vers une plus grande résilience. Les dirigeants français se situent au même niveau que leurs homologues internationaux. 21% des cadres français interrogés se considèrent à la tête d'une organisation hautement résiliente. Les dirigeants à forte résilience font plus facilement face aux perturbations du marché. En outre, ils ont des mesures de résilience en place et donnent la priorité à l'analytique et à l'IA pour naviguer les mutations des secteurs.

Dans leur ensemble, les « Règles de Résilience » sont reconnues comme des moteurs importants de la résilience en entreprise, sachant que les données et l'analytique sont considérées comme essentielles pour chacune des règles. Parmi les cinq, la rapidité et l'agilité sont jugées "les plus importantes" pour rester compétitif. Près de 9 dirigeants d'entreprise sur 10 déclarent que les données et l'analytique sont essentielles à la mise en œuvre des règles de résilience.

Les entreprises françaises sont confrontées à des défis liés à l'investissement et à la mise en œuvre des règles. Parmi les principaux défis auxquels sont confrontés les dirigeants français, on peut citer la qualité des données, les coûts élevés et les problèmes de main d'œuvre. Environ trois sur cinq ne se considèrent pas satisfaits de l'application des règles de résilience au sein de leur entreprise. Pour mieux exécuter, les dirigeants français font appel à des consultants externes, en particulier pour la règle de la rapidité et de l'agilité (43%), la culture et la maîtrise des données (43%) et la curiosité (43%).

Nous devons nous assurer que nous ne présumons pas que le marché restera le même dans trois ans. Nous devons supposer qu'il y aura des perturbations sur le marché, et nous devons nous assurer que lorsque nous planifions une feuille de route, nous prenons en compte les crises éventuelles qui ne sont pas apparentes à l'heure actuelle.

CTO, Fintech

Résultats France

Uniquement deux cadres français sur cinq (39%) pensent que l'économie du pays est forte, et plus de la moitié (54%) n'ont pas confiance dans la résilience de leur entreprise.

La plupart des cadres s'inquiètent de l'inflation et des turbulences économiques (50 %), et de nombreux facteurs contribuent à cette perception de l'instabilité. La liste des problèmes à résoudre inclut :

LA SECURITE DES DONNEES	55%
FAVORISER LES INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES	54%
AMELIORER LA PRODUCTIVITE	53%
AMELIORER LES PRATIQUES DE DURABILITE	52%
CONTACTER LES CLIENTS A TRAVERS TOUS LES CANAUX	52%
CHANGEMENTS DE LA DEMANDE DES CLIENTS	51%
ATTIRER ET RETENIR LES TALENTS	50%

Malgré ces obstacles, les dirigeants français sont relativement optimistes quant à l'avenir de l'économie ; la résilience des entreprises joue un rôle clé :

- 77% des cadres français estiment que l'économie évolue dans la bonne direction.
- Près de neuf dirigeants sur dix en France (88 %) reconnaissent que la résilience des entreprises contribue à réduire l'impact immédiat des crises en leur permettant de se préparer aux crises.



La France face à un déficit de résilience

Pour moi, une entreprise résiliente a une capacité beaucoup plus forte à maintenir un cap positif et à accélérer les revenus et les marges malgré les nombreuses menaces qui pèsent sur elle. Oui, il y a des menaces, mais elles ne m'ont pas empêché de faire fonctionner mon entreprise.

CEO, Technologie

La résilience des entreprises est un impératif critique en France, mais l'étude révèle un écart entre l'importance stratégique de la résilience et la résilience réelle de nombreuses organisations aujourd'hui.

Les dirigeants français considèrent la résilience comme une priorité stratégique, et son importance s'est accrue au cours des trois dernières années :

- 86 % déclarent avoir mis en place des mesures de résilience pour se préparer à faire face à des circonstances imprévues.
- Pour la majorité des dirigeants français (97 %), la résilience est un facteur essentiel pour être prêt à faire face à tout type de crise.
- 79% des sondés considèrent que la résilience est plus importante aujourd'hui qu'en 2020.

À l'instar de leurs homologues internationaux, l'importance que les dirigeants français accordent à la résilience diffère considérablement de ce qu'ils pensent de leur propre entreprise, ce qui crée un décalage entre les aspirations et la réalité. Les dirigeants sont toutefois conscients de cette disparité et savent qu'ils ont besoin d'aide pour la combler :

- Moins de la moitié (46 %) des dirigeants considèrent que leur entreprise est très résiliente.
- 56% des dirigeants n'envisagent pas ou envisagent occasionnellement de développer la résilience de leur entreprise.
- 81% de ceux qui sont confrontés à ce déficit affirment qu'ils ont besoin d'aide externe pour élaborer une stratégie de résilience efficace.

Pour les dirigeants, le déficit de résilience peut être comblé. Les dirigeants français (90 %) sont confiants dans leur capacité à atteindre la résilience. Lorsqu'ils sont interrogés sur les avantages d'une stratégie de résilience, les dirigeants donnent les réponses suivantes :

- Garantir que les performances de l'entreprise (88 %) et les fonctionnalités technologiques (89 %) peuvent être relancées beaucoup plus rapidement.
- Favoriser le lancement de nouvelles offres en réponse à l'évolution de la demande du marché (86 %).
- Accroître sa part de marché en veillant à ce que les systèmes et la culture puissent s'adapter à l'évolution des conditions du marché (87 %).
- Créer un impact positif sur le développement durable (74 %), la transformation numérique (72 %) et l'acquisition et la fidélisation des clients (68 %).

Globalement, parmi les cadres cherchant de l'aide,

47%

ont moins de 10 ans d'expérience dans leur fonction et considèrent leur entreprise comme très résiliente. Cela signifie que les cadres moins expérimentés n'ont peut-être pas l'expérience nécessaire au développement d'un plan de résilience, mais ils prennent la question au sérieux car leur organisation donne la priorité à la résilience.

L'Indice de Résilience en France : Se comparer à des organisations très résilientes

L'indice de résilience établit une base de référence pour évaluer où en sont les entreprises dans leur cheminement et identifier les façons dont les dirigeants d'organisations à forte résilience s'y prennent pour atteindre leurs objectifs.

Les dirigeants à forte résilience en France parviennent mieux à résoudre les principaux défis et se tournent plus souvent vers les données et l'analytique pour relever ces problématiques.

Il n'existe pas de définition stricte de la résilience. Il s'agit plutôt de la viabilité de l'entreprise, qui dépend des conditions ou de la dynamique du marché. Il existe donc une grande différence dans la manière de l'appréhender. Je pense que la clé de la résilience est de s'adapter aux conditions du marché et d'être conscient des facteurs de perturbation du marché.

CTO, Fintech

L'indice de résilience a été créé pour comprendre le contexte des entreprises au niveau mondial et la place de la résilience dans les priorités ainsi que dans les investissements d'une entreprise. L'évaluation est basée sur l'agrégation d'indicateurs associés à la perception qu'ont les dirigeants de l'état de résilience de leur entreprise. Trois catégories composent l'indice de résilience en France : résilience élevée, modérée et faible.

En France, cela se traduit par :

- 21% des cadres sont considérés comme très résilients.
- 56% des cadres sont classés comme modérément résilients.
- 24% des cadres sont classés comme faiblement résilients.

1. L'indice de résilience 2023 : Le score de l'indice de résilience est basé sur l'évaluation de paramètres associés à la perception qu'ont les dirigeants de l'état de résilience de leur entreprise. L'indice transforme les notes brutes attribuées à ces paramètres en une note de 0 à 100, la moyenne de toutes les notes étant calculée. Les dirigeants ayant obtenu un score de 67 ou moins ont été classés dans la catégorie "faible" de l'indice, les dirigeants ayant obtenu un score compris entre 68 et 92 ont été classés dans la catégorie "modérée" et ceux ayant obtenu un score de 93 ou plus ont été classés dans la catégorie "élevée". Les seuils de chaque catégorie ont été déterminés sur la base de la distribution des scores de l'indice et des meilleures pratiques.



En comparant les réponses des dirigeants de chaque catégorie, il est possible de déterminer la façon dont les dirigeants à haut niveau de résilience perçoivent leurs activités et leurs priorités :

1. La réussite de la résolution de nombreux défis critiques pour les entreprises au cours des dernières années :

- La sécurité des données (45% résilience élevée vs. 31% résilience faible).
- Favoriser les innovations technologiques (66% résilience élevée vs. 33% résilience faible).
- Améliorer la productivité (59% résilience élevée vs. 30% résilience faible).
- Améliorer les pratiques de durabilité (59% résilience élevée vs. 28% résilience faible).
- Contacter les clients à travers les différents canaux (51% résilience élevée vs. 33% résilience faible).

2. Ces dirigeants attribuent trois facteurs clés existants à la réussite de leur entreprise :

- Disposer de mesures de résilience interne existantes (98 % de résilience élevée vs 69 % de résilience faible).
- Prioriser l'analytique et à l'IA au moment de faire face à la disruption (89% résilience élevée vs. 38% résilience faible).
- Être équipé pour affronter l'instabilité économique et les crises (79% de résilience élevée contre 21% de résilience faible).

3. En plus, ils estiment que la résilience ne se limite pas au sentiment d'appartenance à l'entreprise :

- En plus de garantir la reprise rapide des fonctionnalités technologiques et des performances de l'entreprise, la résilience renforce la confiance des clients et employés (98 %).

Les règles de résilience en France

Les responsables français estiment que les cinq règles de résilience sont importantes à prendre en compte dans le cadre de la gestion de la résilience ; les entreprises françaises devraient éviter de donner la priorité à une seule règle au détriment des autres.

- 01 Rapidité et agilité** : La capacité à s'adapter rapidement aux changements du marché et à rester compétitif.
- 02 Innovation** : La capacité des organisations à débloquer de nouveaux modèles d'entreprise, flux de travail, solutions, produits ou services grâce à la technologie.
- 03 Équité et responsabilité** : Veiller à ce que les stratégies et les solutions soient éthiques, équitables et durables afin de contribuer à la construction d'une réputation d'entreprise citoyenne responsable et de confiance.
- 04 Data culture et data literacy** : Une culture organisationnelle qui valorise les données et la prise de décision fondée sur des données concrètes, et un personnel compétent pour comprendre et utiliser l'analytique.
- 05 Curiosité** : La volonté de découvrir de nouvelles informations, d'explorer de nouvelles possibilités et de poser les bonnes questions est un impératif fondamental pour trouver de nouvelles méthodes de travail et mettre au point de nouvelles innovations.

Les dirigeants français reconnaissent l'importance de chaque règle pour la résilience ; la rapidité et l'agilité sont perçues comme les plus importantes. Ces résultats sont également cohérents avec ceux de l'étude mondiale.

	Rapidité et agilité	Innovation	Equité et responsabilité	Data culture et data literacy	Curiosité
Importance de la règle	53%	51%	42%	50%	47%

Les obstacles à la résilience en France sont liés au manque d'investissement et à la difficulté de mise en œuvre.

Environ huit dirigeants français sur dix reconnaissent l'importance des règles de résilience. En dépit de cela, moins de la moitié d'entre eux accordent la priorité à l'investissement dans une des règles. En outre, les dirigeants français considèrent qu'ils n'ont pas réussi à appliquer les règles, en particulier en ce qui concerne la rapidité et l'innovation.

	Rapidité et agilité	Equité et Responsabilité	Curiosité	Innovation	Data culture et data literacy
Moteur de résilience	85%	79%	79%	81%	83%
Citée comme une priorité d'investissement	49%	46%	40%	45%	47%
Très bonne application de la règle	40%	34%	39%	41%	44%

Nous avons demandé aux cadres où ils avaient le plus besoin de conseils. La culture et la literacy des données, ainsi que l'innovation, arrivent en tête de liste pour ce qui est de l'aide apportée par des consultants externes :



Les données, l'analytique et les Règles de résilience

Les dirigeants français s'accordent sur le fait que les données et l'analytique jouent un rôle essentiel pour chacune des cinq règles de résilience :

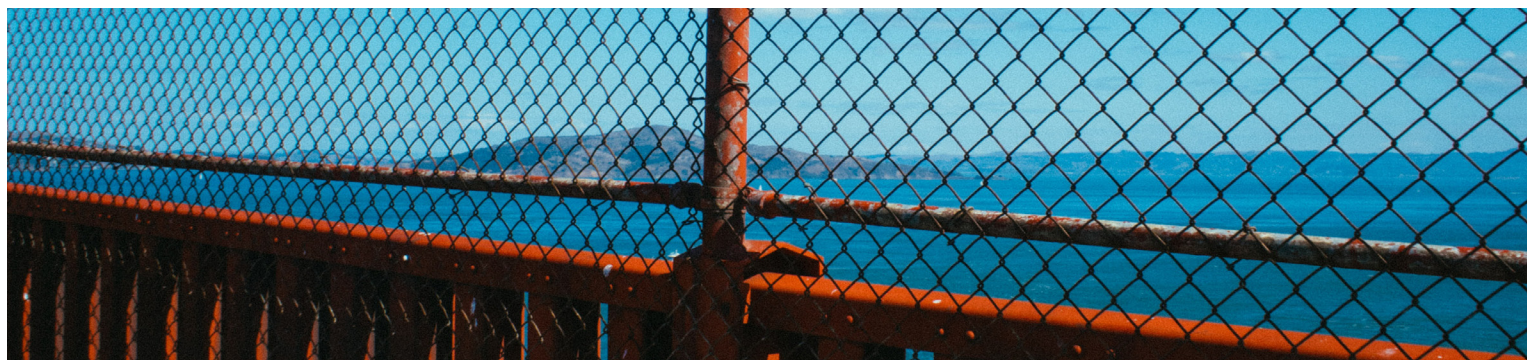
Rapidité et agilité	94%
Innovations	91%
Data Culture et Data Literacy	90%
Equité et Responsabilité	89%
Curiosité	86%



Les obstacles à la résilience

Toutefois, les coûts élevés, les questions de qualité des données et les problèmes de performance sont les principaux obstacles à la mise en œuvre de la plupart des règles :

Rapidité et agilité	Innovation	Curiosité	Innovation	Data culture et data literacy
<ul style="list-style-type: none"> • Volume des données (41%) • Outils technologiques obsolètes (39%) • Manque de temps (37%) • Problèmes de qualité des données (35%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts élevés (51%) • Manque de temps (46%) • Problèmes de qualité des données (39%) • Problèmes liés à la cybersécurité (37%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer la curiosité chez les employés qui ne la possèdent pas naturellement (59%) • Communiquer les avantages de la curiosité (56%) • Manque de compréhension cohérente de ce qu'est la curiosité chez les employés (48%) • Identifier les situations ou les problèmes pour lesquels la curiosité est la plus utile (46%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Résistance au changement de la part du personnel (35%) • Coûts élevés (33%) • Volume des données (33%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'intérêt pour les initiatives de maîtrise des données et le développement (41%) • Problèmes de qualité des données (38%) • Coûts élevés (36%)



Prochaine étape ? Identifier vos écarts pour commencer à les combler

La résilience est un paramètre essentiel pour faire face aux fluctuations imprévues du marché en France, mais la réalité de la concrétisation est une autre paire de manches, ce qui crée un "écart de résilience" (Resiliency Gap). Cependant, il est possible de remédier à cet écart, car la plupart des dirigeants français estiment qu'une plus grande résilience est à la fois atteignable et améliorera la durabilité, la transformation numérique, ainsi que l'acquisition et la fidélisation de la clientèle.

SAS a développé l'indice de résilience afin de déterminer comment les dirigeants perçoivent la résilience de leur entreprise et les facteurs à l'origine de l'écart de résilience. Les actions des dirigeants qui obtiennent un score élevé selon l'indice de résilience permettent de comprendre comment ils gèrent les mutations de marché.

En France, ces décideurs prônent la résilience pour garantir un retour rapide aux performances de l'entreprise, augmentant ainsi les chances de relever avec succès les défis persistants. En outre, ils s'appuient sur les données et l'analytique pour prendre des décisions.

SAS a testé cinq principes de business, tous jugés importants par les dirigeants français. Cette étude souligne l'importance accordée aux investissements dans les cinq règles. Cependant, trois dirigeants français sur cinq jugent que la mise en œuvre de ces règles n'est pas une réussite.

En résumé, les responsables français sont confiants dans leur capacité à rattraper leur retard en matière de résilience. La plupart des chefs d'entreprise (90 %) sont confiants dans la capacité de leur entreprise à devenir résiliente, grâce à du conseil externe. En effet, 81% des chefs d'entreprise français admettent que leur entreprise a besoin de conseils pour mettre en œuvre une stratégie de résilience efficace.

Pour aller plus loin et découvrir les résultats globaux, [rendez-vous ici !](#)

