

Étude de faisabilité d'un test de résilience pour les entreprises

Résumé exécutif



CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ETUDE

En sa qualité de centre d'expertise, l'IFDD encourage la transition vers le développement durable via, notamment, la préparation de la politique en matière de développement durable et la mise à disposition de différents outils. En 2020, L'IFDD a commandé une étude « Belgique plus durable, plus inclusive et résiliente après la crise du covid-19 ». Le rapport final contient de nombreuses recommandations en vue de rendre les acteurs belges plus résilients face aux crises sociétales. Il est notamment proposé de développer un test de résilience pour les entreprises. La présente étude évalue la faisabilité de développement d'un tel test en s'appuyant sur quatre tâches principales:

- **Identifier les mégatendances** et leurs impacts potentiels au niveau de la société et, plus particulièrement, des entreprises en Belgique.
- **Identifier les secteurs d'activités** contribuant aux « fonctions vitales » de la société afin que, dans l'hypothèse d'un test de résilience sectoriel, celui-ci soit adapté en priorité à ces acteurs économiques.
- **Recenser les outils existants** qui permettent d'évaluer la vulnérabilité des entreprises aux facteurs de risques sociétaux.
- Développer des pistes alternatives/options possibles pour
 - **Rassembler les analyses** de risques de différents domaines dans un seul outil intégré
 - **Présenter de façon visuelle** les résultats
 - Développer des pistes de **formulations automatisées de recommandations** sommaires afin de remédier aux vulnérabilités identifiées (documentation, pistes d'actions etc.).

Les enseignements de l'étude sont synthétisés ci-dessous.



IDENTIFICATION DES MEGATENDANCES

De plus en plus d'acteurs (institutionnels, sociétés privées de conseil...) s'intéressent à ces grandes tendances de fond au niveau mondial, potentiellement porteuses de changements importants pour nos sociétés. Les angles d'approche sur ces mégatendances et leurs conséquences potentielles peuvent varier en fonction de la nature et des intérêts des organisations / sociétés qui produisent les rapports.

On retrouve cependant un consensus autour de 11 grands thèmes :



L'importance donnée à certaines thématiques peut évoluer dans le temps (par exemple, la thématique du changement climatique se retrouve citée parmi les premières dans les rapports les plus récents, ce qui n'était pas le cas auparavant).

Il faut travailler a minima au niveau des sous-tendances pour avoir une première perception des enjeux (ex. sur la thématique population : population en croissance, vieillissement, flux migratoires et mouvements). Cette déclinaison en sous-tendances peut révéler des divergences entre le niveau mondial et européen (ex. : la tendance mondiale pour la population est toujours à la hausse, mais la tendance en Europe est plutôt à un vieillissement et une stabilisation voire une diminution de la population).

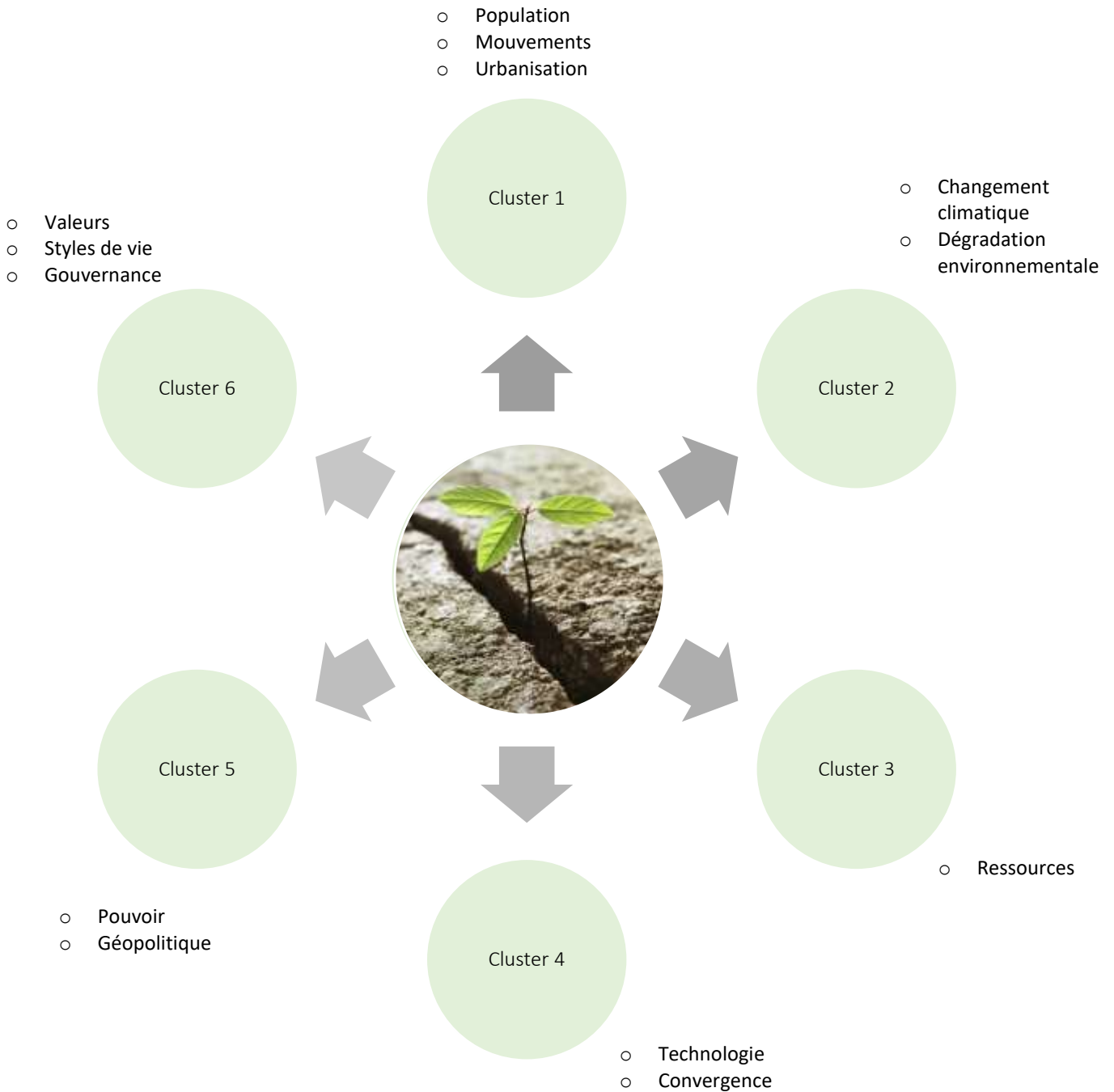
Une approche en clusters...

Le côté systémique est de plus en plus pris en compte et conduit à construire des clusters de mégatendances plutôt que de les considérer isolément. Au niveau du dernier rapport de l'EEA (2020), 6 clusters de mégatendances sont présentés :

- Cluster 1 : population, mouvements et urbanisation
- Cluster 2 : changement climatique et dégradation environnementale
- Cluster 3 : ressources
- Cluster 4 : technologie et convergence
- Cluster 5 : pouvoir et géopolitique
- Cluster 6 : valeurs, styles de vie et gouvernance

...traduite en impacts pour les entreprises

Il est nécessaire d'avoir un certain degré de finesse dans la description des mégatendances pour que les entreprises puissent percevoir les enjeux qui les concernent. De plus, la complexité liée à leurs aspects systémiques et la nécessité de les contextualiser renforce le sentiment qu'une approche trop simpliste n'aurait qu'un intérêt limité pour le test de résilience. Il paraît également important de lier les mégatendances aux impacts potentiels sur les entreprises. A cette fin, le rapport développe une méthodologie qui aboutit à l'identification d'une ou de plusieurs variables potentiellement les plus impactées pour chaque cluster de mégatendances.





IDENTIFICATION DES SECTEURS VITAUX

Des besoins humains fondamentaux...

La compréhension des besoins humains fondamentaux a évolué dans le temps. La notion de hiérarchisation linéaire des besoins (ex. Maslow) a été fortement remise en question, notamment par les travaux de l'économiste Manfred Max-Neef. Au lieu d'une approche linéaire des besoins, Max-Neef propose une approche systémique des besoins, avec des aspects de simultanéité, de complémentarité et de compromis par rapport à leur satisfaction.

Il s'en dégage **qu'aucun besoin n'est, en soi, plus important qu'un autre et qu'il n'y a pas d'ordre établi**. Par contre, il existe une limite en-dessous de laquelle, le manque devient si sévère que la satisfaction de ce(s) besoin(s) en particulier prend le dessus sur tous les autres. Les besoins de subsistance en sont un exemple mais, dans des cas extrêmes de manque total pour d'autres besoins comme le besoin d'affection, par exemple, cela pourrait également conduire à des situations extrêmes d'auto-destruction.

Il semble se dégager **une certaine universalité des besoins humains**, par contre, les manières de combler ces besoins sont, quant à elles, beaucoup plus dépendantes des contextes culturels et sociaux spécifiques.

Par rapport à l'objectivation de l'urgence dans laquelle il faudrait subvenir à ces besoins à l'échelle nationale, la seule objectivation qui semble possible recouvre, à nouveau, des besoins purement physiologiques et de subsistance qui menacent la survie-même de l'individu, ainsi que certains besoins de protection / sécurité.

...Aux secteurs vitaux

Au début de la crise sanitaire, le gouvernement fédéral a publié une liste de 61 groupes de métiers jugés vitaux et devant continuer à fonctionner malgré la crise. D'autres Etats européens (et le Royaume-Uni) ont également désigné des activités vitales. Ces listes ont été prises en compte dans l'analyse.

Face à la difficulté de prioriser des secteurs vitaux d'une part et à l'objectif de pouvoir quand même envisager, le cas échéant, des tests de résilience sectoriels ciblés d'autre part, nous avons fait l'exercice de poser les critères de choix suivants pour arriver à une proposition d'une dizaine de secteurs vitaux pour la société :

- o Garder les secteurs qui répondent aux besoins physiologiques et de protection urgent/ court terme
- o Parmi ces secteurs, garder ceux qui ont été identifiés comme essentiels par les Etats

Il s'agit là d'un filtre extrêmement réducteur par rapport à la complexité des besoins humains et qui permet uniquement de fournir une liste de secteurs priorités dans une optique de survie, d'urgence et de fonctions essentielles au niveau sociétal. De plus, cette liste tient peu

compte du fait que les secteurs sont souvent interdépendants de manière systémique, ce qui complexifie encore le fait de pouvoir isoler certains secteurs comme vitaux.



BENCHMARK DES TESTS DE RESILIENCE EXISTANTS

L'étude a recensé une quinzaine d'outils « test de résilience » existant de par le monde.

Sur l'ensemble des outils existants analysés, il n'existe pas de test se basant sur les mégatendances de façon systémique et intégrée. L'approche suivie ici est cependant innovante en cela qu'elle couvre un large ensemble de pressions externes et permet de lier résilience et défis sociétaux. **Il nous semble donc pertinent d'utiliser les mégatendances comme fil conducteur du test.** Les outils analysés varient dans leurs approches selon qu'ils sont développés par une organisation publique ou privée. Dans une logique privée, le test est plus un produit d'appel pour offrir des services de consultance.

Dans le cadre de cette mission, le test devra pouvoir s'intégrer dans une approche plus ambitieuse, et offrir au-delà d'un premier résultat/scoring un premier ensemble de conseils et guidances ainsi que des liens vers des ressources complémentaires existantes. Une majorité des tests existants se focalise sur une réaction à court-terme (événement climatique, crise sanitaire, etc..). Il nous semble pertinent **d'associer cette vision court-terme, d'urgence, à une vision long-terme, de préparation à de nouvelles crises sociétales.**

Peu d'outils intègrent des indicateurs de résilience interne (collaboration, management participatif...). Or, cette approche permet de préparer l'entreprise aux possibles pressions externes à venir. Nous recommandons de proposer un équilibre dans le champ d'analyse entre les 2 axes : humain/organisationnel (interne) et pressions sociétales externes.

Certains tests sont spécifiques à un secteur en particulier (ex : secteur financier, assurances), ou aux entreprises de petite taille. D'autres tests prennent une approche globale sans considération pour le secteur de l'entreprise. **Nous recommandons une approche globale tout secteur dans un premier temps,** et dans un second temps d'offrir une déclinaison sectorielle du test (via par exemple, la mise en avant de bonnes pratiques ou de guidances sectorielles).

Sur l'aspect format, **l'approche plus communément employée est celle du questionnaire en ligne.** Cette approche nous semble la plus pertinente. Il conviendra cependant d'explorer quelle solution technique (et son coût) peut répondre aux besoins du test. Par ailleurs, l'outil en ligne est souvent couplé à d'autres ressources mises à disposition de l'utilisateur (guidances, bonnes pratiques, etc..). Il conviendra de valider si le test s'inscrit dans une approche d'accompagnement intégré ou s'il prendra une forme autonome.

En termes de visualisation des résultats, ceux-ci peuvent prendre différentes formes, **un score individuel, un score par dimension, une visualisation permettant de dégager des priorités...** Il nous semble pertinent de s'inscrire dans cette logique :

- Mise en avant d'un scoring global
- Visualisation des aspects à traiter en priorité.
- Conseils associés à chaque dimension.



BESOINS ET ATTENTES DES ENTREPRISES

Une enquête en ligne complétée par un focus group et des entretiens individuels ont permis de clarifier les besoins et attentes des entreprises.

Les entreprises sont majoritairement intéressées par un outil de diagnostic, **orienté vers l'action**, et un ensemble de guidance et conseils. On ressent le besoin d'un outil qui leur permette de mesurer leur niveau de résilience mais surtout qui amène vers des avancements concrets. Les résultats doivent donc être du type : score mesurant le niveau de résilience, visuels permettant de prioriser les actions par thématiques et recommandations personnalisées.

La sensibilisation ne doit pas être l'objectif premier de l'outil, mais sans non plus être omise. La mission de sensibilisation peut être accomplie de manière sous-jacente en faisant participer l'équipe à la réalisation du test et/ou via le partage de documentation informative au moment des résultats.

Les avis des entreprises divergent sur la durée du test, il faut **donc privilégier une approche graduelle** : une première approche rapide « test pour tous », suivie d'un approfondissement dans un second temps, permettant d'affiner les résultats du test pour ceux qui le souhaitent.

Le focus group valide les résultats de l'enquête. Les points suivants cependant enrichissent la réflexion : l'approche graduelle reste la plus adaptée, avec la possibilité d'un accompagnement pour la mise en place des actions pour la deuxième étape.

Les questions doivent être organisées sur base des besoins des entreprises, sans forcément parler de mégatendances ou en les exprimant de façon plus concrète et terre à terre. Un point de départ sur les fonctions clés de l'entreprise potentiellement touchées par ces mégatendances (approvisionnement, RH, stratégie...) est à considérer.

Les mégatendances sont perçues comme une opportunité de changer son business model vers plus de durabilité. **Le test doit se positionner comme un outil de transition vers le développement durable plutôt qu'un simple test visant à diminuer ses vulnérabilités présentes et futures.**

Qu'il soit court ou long, le test devra apporter des « **quick-wins** », actions rapides et peu contraignantes permettant d'engager l'entreprise dans sa transition.

Le test de résilience doit être considéré comme un premier élément d'un package plus global d'accompagnement. Une piste pourrait être de former des facilitateurs à l'utilisation de l'outil dans une logique d'accompagnement individuel des entreprises.



POSITIONNEMENT DU FUTUR TEST ET RECOMMANDATIONS

Le retour des entreprises valide la plus-value de proposer un outil (et au-delà, une démarche d'accompagnement) afin d'identifier et de prioriser les facteurs pouvant renforcer la résilience des entreprises. D'un point de vue faisabilité et pertinence cependant, le positionnement du test selon différents curseurs (simple vs complexe – rapide vs long - toute taille d'entreprise vs pme – tout secteur vs sectoriel - test stand-alone vs test dans une logique globale d'accompagnement) influencera la réelle plus-value et utilité de l'autodiagnostic pour les entreprises.

Les recommandations suivantes peuvent aiguiller la formulation générale du test et nourrir la réflexion sur la forme finale de l'outil à développer.

Intégration des mégatendances dans le test de résilience

La première question qui se pose en termes de positionnement du test de résilience est celle de la pertinence de partir d'une approche systémique des mégatendances pour structurer le test de résilience. En effet, les mégatendances, par essence globales, se déclinent cependant différemment dans un contexte européen, voire national ou régional. De plus, les interactions systémiques entre mégatendances impliquent un niveau de complexité important.

Un des feedbacks donnés par les entreprises est qu'une approche trop simpliste des mégatendances ne permet pas de tisser des liens concrets avec leur entreprise. De plus, l'impact potentiel des mégatendances n'est souvent pas encore un objet principal d'attention, faute de connaissances, de temps ou de ressources pour s'y intéresser vraiment.

Ce qui transparaît pour certaines entreprises, c'est l'importance de sensibiliser aux potentiels impacts des mégatendances et de donner des pistes sur « par où commencer » et « vers où aller ? », ainsi que de pouvoir prioriser et proposer des premières (petites) actions concrètes à mettre en place.

Une approche pertinente et qui se place dans la suite logique de la méthodologie que nous avons adoptée dans le chapitre 1 consiste à relier les mégatendances aux entreprises grâce à l'identification d'une ou de plusieurs variables potentiellement les plus impactées pour chaque cluster de mégatendances.

A partir des résultats du chapitre 1 nous avons élaboré le tableau suivant pour lier les mégatendances avec des variables impactées dans les entreprises.

CLUSTER	Impacts potentiels dans une contextualisation UE
CLUSTER 1	<p>Contexte : challenge pour la stabilité sociale, la base pour la taxation, financement sécurité sociale, etc.</p> <p>Entreprise : problèmes de recrutement, modification des conditions de travail</p>
Population	Rapport entre la population âgée et les adultes en âge de travailler
Mouvements	Incertitude sur les flux migratoires entrants pour contrebalancer le vieillissement
Urbanisation	Davantage de population dans les grandes villes mais diminution potentielle dans les villes de plus petite taille
CLUSTER 2	<p>Contexte : « grande accélération » des pressions au niveau mondial qui se répercutent sur l'UE ; caractère global des enjeux ; incertitudes qui peuvent modifier la tendance : géo-ingénierie, disparition des pollinisateurs, etc. Disponibilité potentiellement problématique pour l'eau, la nourriture, les matériaux bio-sourcés. Risques de dégradation de l'environnement immédiat et plus large, risque pour la santé, voire l'intégrité physique.</p> <p>Entreprise : nécessité d'adaptation qui varie en fonction de la dépendance du secteur aux conditions climatiques et à l'environnement (ex : agriculture) ; mise en place de normes sur les émissions et l'accès aux ressources.</p>
Changement climatique	Occurrence plus élevée des événements climatiques extrêmes, inondations, sécheresses, pressions sur les réserves d'eau douce, etc.
Dégradation environnementale	Modifications des écosystèmes, apparition d'espèces invasives, risques pour la santé, etc.
CLUSTER 3	<p>Contexte : augmentation de la demande des marchés intérieurs des pays émergents (Chine), contexte géopolitique (cfr. cluster 5) et grande dépendance de l'UE. Potentiel de la circularité mais limites (ex. pas pour l'énergie). Pas d'évidence de découplage absolu.</p> <p>Entreprise : impact sur les chaînes de valeurs et les process, mise en place de normes sur l'efficacité, la circularité, etc.</p>
Rareté et compétition accrues pour les ressources	<p>Energie : risques pour la fourniture à l'horizon 2025</p> <p>Matériaux : risques déjà à CT sur la disponibilité, impact également sur la réalisation des objectifs de neutralité carbone.</p> <p>Process : quid de l'outsourcing actuel des entreprises de l'UE en Chine ?</p>
CLUSTER 4	<p>Contexte : forte influence des changements technologiques au niveau mondial. Incertitudes sur les impacts sociaux, environnementaux, consommation d'énergie, disponibilité des ressources, déchets, etc. L'UE a un retard à rattraper.</p> <p>Entreprise : impact sur la communication, la sécurité, l'update des procédés. Nécessité de gérer les données, de veille technologique. Certaines activités deviennent obsolètes, potentielles difficultés pour avoir accès aux technologies et trouver du personnel qualifié pour les utiliser. La</p>

	confiance dans l'entreprise peut être mise en cause, nécessité d'une bonne gestion des risques.
Accélération des changements technologique et convergence	Big Data, IA, Blockchain, Smart Cities, Internet of Things, etc. Changements sociétaux profonds.
CLUSTER 5	Contexte : augmentation de la classe moyenne dans les pays émergents et affaiblissement de la classe moyenne dans l'UE. Posture critique de l'UE par rapport aux importations – exportations. Entreprise : risque sur les activités liées aux importations / exportations, nécessité de changer de business model. Mise en place de quotas, de droits d'importation, etc. Risques sur la sécurité (cyber-attaques, etc.) Difficulté de financement
Changements de pouvoir dans l'économie globale et géopolitique	Incertitude sur le mode actuel d'externalisation des pressions dues à notre mode de consommation vers les pays émergents. Une détérioration de la position géopolitique de l'EU pourrait avoir un effet en cascade sur d'autres mégatendances (clusters 3 et 4)
CLUSTER 6	Contexte : le modèle de consommation occidental se répand à travers le monde mais est aussi questionné en UE. Les risques pour la santé évoluent. Les inégalités persistent. Entreprise : nécessité de s'adapter à des nouvelles façons de consommer (sobriété ?), de travailler (liées aux nouvelles technologies, etc.). Mise en cause des modèles organisationnels et des modes de gouvernance
Approches diversifiées au niveau des valeurs, des styles de vie et de la gouvernance	Modèle consumériste vs. mouvements 'slow' Participation citoyenne et nouveaux modèles de gouvernance Rôle des média sociaux Perte de confiance dans les institutions, dans la science, etc. Impact sur les modèles de libre-échange, la démocratie, etc.

Les éléments de ce tableau seraient utilisés comme base pour mettre en avant le lien entre mégatendances et entreprises. Dans le test de résilience, deux approches seraient possibles : partir des mégatendances ou des impacts sur les entreprises, avec la possibilité d'inviter l'entreprise à aller creuser davantage le sujet dans un second temps, par exemple en fournissant des liens vers d'autres ressources.

Une deuxième question qui se pose par rapport aux mégatendances est celle de la pertinence de parler de tous les clusters ou de se concentrer sur un plus petit nombre de clusters. A ce sujet, la réponse sera différente s'il s'agit d'un test de type « awareness – quick scan » ou d'un test plus complet. Dans le cas d'un quick scan, il semblerait plus pertinent de se concentrer sur les clusters qui sont apparus les plus importants aux yeux des entreprises dans le sondage et les focus groups / interviews menés durant le projet, à savoir le changement climatique et la raréfaction des ressources.

Test généraliste ou sectoriel ?

L'intérêt d'un test généraliste se dégage du travail sur les secteurs vitaux. En effet, d'une part, de très nombreux secteurs sont nécessaires par rapport aux besoins humains pris dans leur globalité. D'autre part, si on considère le niveau systémique des interactions entre secteurs, on arrive à la même conclusion pour les secteurs nécessaires au bon fonctionnement de l'économie.

Un test généraliste semble donc tout indiqué dans une démarche de test rapide de résilience afin de sensibiliser les entreprises d'un maximum de secteurs par rapport aux changements potentiels dus aux mégatendances.

Si l'on voulait néanmoins adopter une démarche sectorielle pour le test, il ressort des résultats de l'étude qu'il est très difficile de prioriser objectivement un nombre de secteurs vitaux suffisamment limité pour pouvoir proposer un test ciblé sur ces secteurs, sauf à se placer dans une logique de survie physiologique, d'urgence et de fonctions essentielles au niveau sociétal.

Par contre, il semblerait judicieux de proposer aux entreprises qui désirent s'engager dans une démarche plus approfondie, des liens vers des bonnes pratiques sectorielles.

Enfin, plusieurs entreprises ont mentionné durant les focus groups et interviews que les changements peuvent être un catalyseur pour s'orienter vers des stratégies qui s'inscrivent davantage dans une logique de développement durable. Il apparaît donc tout à fait judicieux d'envisager l'établissement d'une plate-forme qui mettrait en lien les entreprises avec des entreprises 'modèles' en matière de développement durable.

Approche et format souhaités du test

Approche globale

L'analyse des outils existants, couplée au retour des entreprises interrogées lors de l'enquête et des focus groups, tend vers le développement d'un test selon une approche graduelle :

- D'un côté il devrait être possible de réaliser un test générique, simple et relativement rapide, à vocation de sensibilisation. Les questions formulées devant prendre une approche généraliste et pertinente pour tout secteur, permettant de mettre évidence si l'entreprise est consciente de ses vulnérabilités actuelles et futures, et si elle a mis en place une stratégie pour répondre à ces pressions.
- De l'autre, il semble pertinent de proposer une version « advanced », plus longue et détaillée, permettant de rentrer plus dans les détails des différentes mégatendances et leurs possibles implications pour l'entreprise. Cette approche plus poussée pouvant permettre d'identifier un nombre de leviers plus importants pour intégrer une

réflexion sur la résilience au sein de l'entreprise et dégager des pistes concrètes de transition.

- Au-delà de l'outil test, il semble pertinent, à l'instar de différents outils identifiés dans le benchmark, de positionner l'outil comme un élément en étroite interactions avec d'autres outils (guidance, bonnes pratiques, lien avec d'autres initiatives complémentaires, accompagnement...).
- Cette approche globale est détaillée selon 3 scénarios présentés par après.

Tone of voice

- Une approche positive est recommandée : « renforcer votre résilience et devenez future proof ».
- Éviter le catastrophisme. Faire un focus sur les opportunités à prendre en compte les mégatendances dans son business model afin de développer une entreprise résiliente et durable, inscrite dans les SDGs.

Public cible

- Il est recommandé dans un premier temps de développer le test afin qu'il soit pertinent pour toute entreprise et tout secteur.
- L'outil doit cependant en premier lieu viser les PME plutôt que les grandes entreprises, ces dernières ayant plus de ressources pour faire appel à une consultance dédiée, ou disposent de ressources en interne que les PME ne peuvent se permettre d'avoir.
- A terme, le test pourrait se décliner dans une logique sectorielle, afin d'affiner le diagnostic à la réalité de chaque secteur.

Contenu

- Les questions devraient pouvoir intégrer :
 - Un focus sur les risques sociétaux. Ceci a aussi l'avantage de ne pas faire porter toute la responsabilité sur l'organisation mais aussi sur la société dans son ensemble comme système.
 - Un focus sur la capacité interne de l'entreprise à répondre à ces pressions exogènes.

Format

- Une approche test en ligne est fortement privilégiée pour ses fonctionnalités (rapide, visuel, interactif...).
- Dans un second temps cependant, il pourrait être pertinent de coupler l'autodiagnostic en ligne à un accompagnement physique, pouvant prendre plusieurs formes :
 - Coaching individualisé via un facilitateur formé aux outils.

- Workshops collectifs « sectoriels », afin de proposer un contenu pertinent par secteur, faciliter l'échange de bonnes pratiques, la co-crédation de stratégies collectives...

Résultats et visualisation

A l'issue de l'autodiagnostic, l'entreprise devrait pouvoir obtenir :

- Un score global (« Vous êtes résilients à 65% »)
- Un score par thématique : « Votre chaîne de valeur est résiliente à 23% »
- Un visuel permettant de prioriser la ou les fonctions de l'entreprises sur lesquelles il est urgent de travailler
- Des recommandations de bonnes pratiques pour améliorer les fonctions « faibles », l'objectif étant d'amener l'entreprise vers l'action

Le choix des visuels dépendra de la solution technique privilégiée.



SCENARII

Au-delà des recommandations générales, nous proposons 3 scenario graduels détaillés ci-dessous.

SCENARIO 1: APPROCHE AWARENESS « RESILIENCE QUICK SCAN »

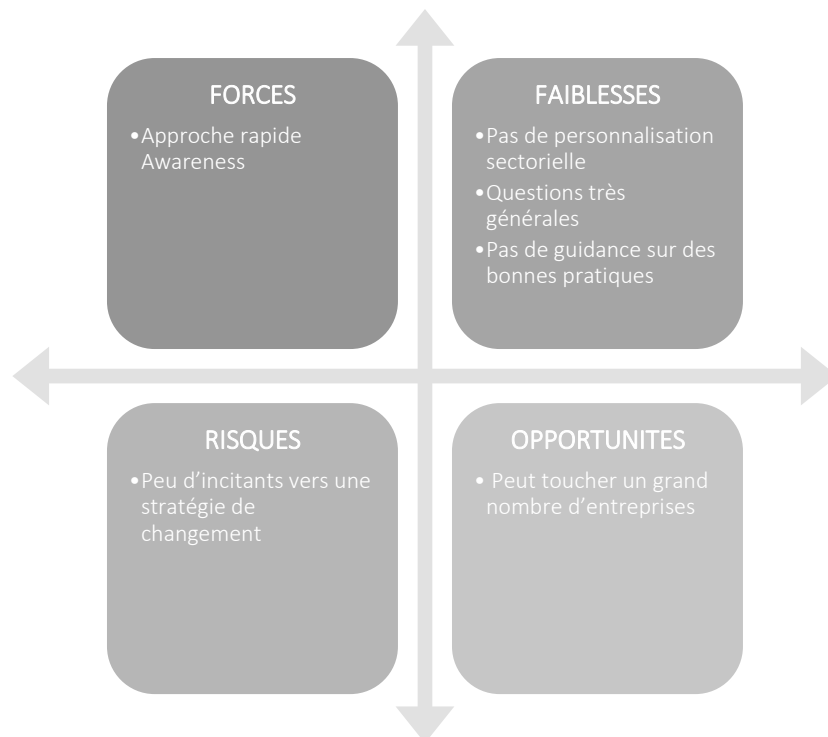
APPROCHE

- Test stand-alone
- Format : questionnaire qualitatif en ligne
- Longueur : 20-25 questions fermées
- 3 questions par chapitre « fonction d'entreprise »
 - Management et stratégie
 - Approvisionnement
 - Support/facilité/ logistique
 - Finance
 - Marketing commercial
 - Production
 - R&I
 - Ressources humaines
 - Partenariat

RESULTATS

- Un scoring global
- Un scoring par chapitre
- Set de recommandations générales
- Accès à une boîte à outils complémentaire

FORCES ET FAIBLESSES DU SCENARIO



SCENARIO 2 : APPROCHE IN DEPTH + ACTION « RESILIENCE SCAN 360 »

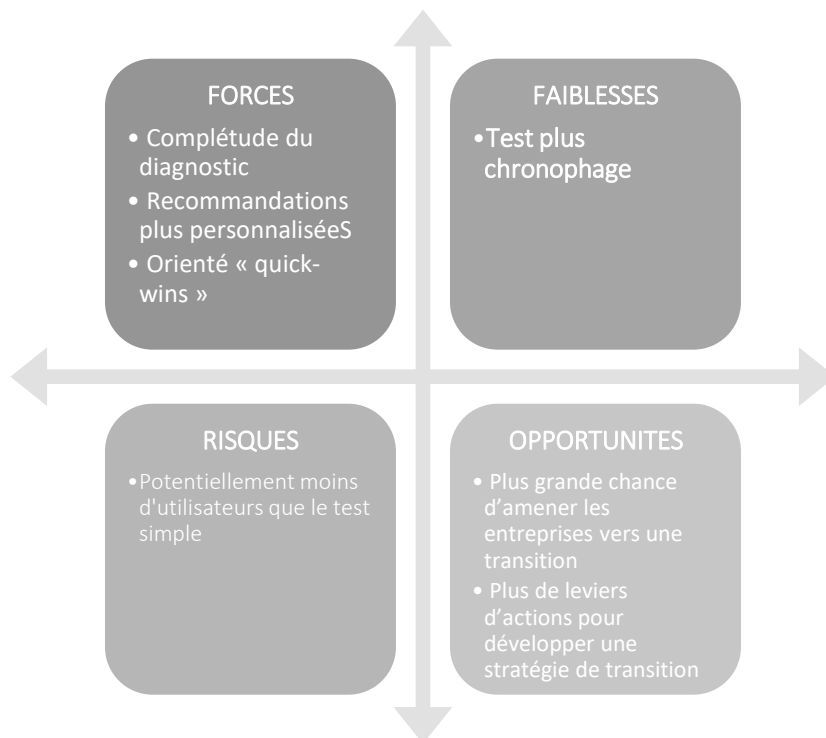
APPROCHE

- Test stand-alone
- Format : questionnaire qualitatif en ligne
- Longueur : 50-70 questions fermées
- 7/8 questions par chapitre « fonction d'entreprise »
 - Management et stratégie
 - Approvisionnement
 - Support/facilité/ logistique
 - Finance
 - Marketing commercial
 - Production
 - R&I
 - Ressources humaines
 - Partenariat

RESULTATS

- Un scoring global
- Un scoring par chapitre
- Set de recommandations générales
- Accès à une boîte à outils complémentaire

FORCES ET FAIBLESSES DU SCENARIO



SCENARIO 3 : APPROCHE INTEGREE

« RESILIENCE PLATFORM »

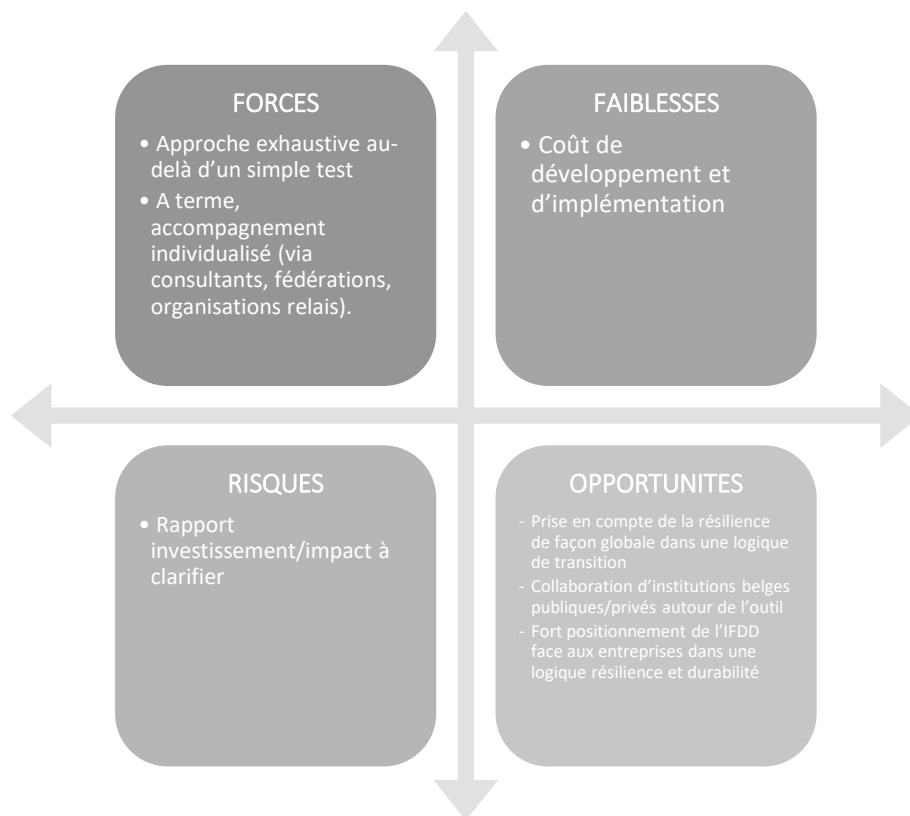
APPROCHE

Le test est partie intégrante d'une plateforme d'information, de sensibilisation et d'outils de diagnostic www.entreprisesresiliente.be

La plateforme comprend :

- Contenu pédagogique : vulgarisation de la résilience...
- Un test de résilience « beginner » : simple et rapide (scenario 1)
- Un test de résilience « advanced » : plus long et détaillé (scenario 2)
- Des conseils/guidances/méthodologies
- Des bonnes pratiques sectorielles – mesures type quick-wins.
- Des ressources additionnelles complémentaires (actions, outils offerts par les pouvoirs publics en lien avec les différentes mégatendances).
- Une formation de facilitateur (pour fédérations, consultants...) : conseils pour l'utilisation du test de résilience, packages/modules sectoriels...

FORCES ET FAIBLESSES DU SCENARIO



Budgets anticipés des 3 scénario :

Scénario 1	30 000 – 40 000 €
Scénario 2	45 000 – 55 000 €
Scénario 3	80 000 – 90 000 €