

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

Juillet 2021

# TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>4</b>
<b>Contexte</b> .....	<b>4</b>
<b>Objectifs et approche de l'étude</b> .....	<b>5</b>
<b>1. IDENTIFICATION DES MEGATENDANCES</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1 OBJECTIFS</b> .....	<b>8</b>
<b>1.2 METHODOLOGIE ET RESULTATS</b> .....	<b>8</b>
1.2.1 Recherche bibliographique et sélection de sources .....	9
1.2.2 Analyse des mégatendances et production d'une matrice .....	10
1.2.3 Signaux faibles et métagendances .....	15
1.2.4 Identification des impacts potentiels liés aux mégatendances .....	19
<b>2. IDENTIFICATION DES SECTEURS D'ACTIVITÉS CONTRIBUANT AUX FONCTIONS VITALES</b> .....	<b>27</b>
<b>2.1 OBJECTIFS</b> .....	<b>28</b>
<b>2.2 APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE</b> .....	<b>28</b>
2.2.1 Sélection d'une nomenclature de secteurs d'activités .....	29
2.2.2 Identification des besoins humains vitaux.....	30
2.2.3 Identification des activités économiques considérées essentielles .....	31
2.2.4 Production d'une matrice incluant les ODD et les mégatendances .....	31
2.2.5 Conclusions sur les secteurs contribuant aux fonctions vitales de la société .....	31
<b>2.3 RÉSULTATS</b> .....	<b>32</b>
2.3.1 Identification des besoins humains vitaux.....	32
2.3.2 Identification des activités économiques considérées essentielles .....	44
2.3.3 Production d'une matrice incluant les ODD et les mégatendances .....	46
2.3.4 Proposition de secteurs contribuant aux fonctions vitales .....	48
2.3.5 Éléments d'apprentissage .....	51
<b>3. RECENSEMENT DES OUTILS EXISTANTS</b> .....	<b>52</b>
<b>3.1 OBJECTIFS</b> .....	<b>53</b>
<b>3.2 APPROCHE METHODOLOGIQUE</b> .....	<b>54</b>
3.2.1 Développement d'une grille d'analyse des outils.....	54
3.2.2 Collecte et screening des outils .....	55
3.2.3 Analyse croisée .....	55
3.2.4 Validation des éléments clés – Enquête et entretiens .....	56
3.2.5 Recommandations.....	56
<b>3.3 RESULTATS</b> .....	<b>57</b>
3.3.1 Grille d'analyse .....	57
3.3.2 Collecte des outils et screening .....	57
3.3.3 Analyse individuelle .....	57
3.3.4 Analyse croisée des outils collectés.....	58
3.3.5 Validation des éléments clés – enquête .....	61
3.3.6 Validation des éléments clés – focus group .....	69
<b>4. RECOMMANDATIONS POUR LA DÉFINITION D'UN TEST DE RÉSILIENCE</b> .....	<b>74</b>
<b>4.1 OBJECTIFS</b> .....	<b>75</b>
<b>4.2 APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE</b> .....	<b>75</b>
4.2.1 Enseignements .....	75
4.2.2 Positionnement et recommandations .....	76

4.2.3 Scénarii .....	76
<b>4.3 ENSEIGNEMENTS .....</b>	<b>77</b>
4.3.1 Mégatendances .....	77
4.3.2 Secteurs vitaux.....	79
4.3.3 Benchmark des tests de résilience existants .....	80
4.3.4 Retour des entreprises (enquête et focus group) .....	81
<b>4.4 POSITIONNEMENT ET RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>83</b>
4.4.1 Intégration des mégatendances dans le test de résilience .....	83
4.4.2 Test généraliste ou sectoriel.....	86
4.4.3. Approche et format souhaités du test.....	86
<b>4.5 SCENARII .....</b>	<b>89</b>
SCENARIO 1 : APPROCHE AWARENESS.....	89
« RESILIENCE QUICK SCAN » .....	89
SCENARIO 2 : APPROCHE IN DEPTH + ACTION « RESILIENCE SCAN 360 » .....	91
SCENARIO 3 : APPROCHE INTEGREE .....	92
« RESILIENCE PLATFORM » .....	92
<b>5. CONCLUSIONS.....</b>	<b>94</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>96</b>
<b>ANNEXE 1 : Matrice des mégatendances proposées par les institutions .....</b>	<b>97</b>
<b>ANNEXE 2 : Liste des métiers jugés essentiels par le gouvernement fédéral belge pendant la crise du Covid-19.....</b>	<b>101</b>
<b>ANNEXE 3.1 : Grille d’analyse des outils existants.....</b>	<b>104</b>
<b>ANNEXE 3.2 : Fiches individuelles.....</b>	<b>107</b>
<b>ANNEXE 3.3 : Questionnaire aux entreprises .....</b>	<b>164</b>

# INTRODUCTION

## Contexte

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. Les collaborations avec d'autres organisations (services publics fédéraux, société civile, entreprises, ...) représentent un élément essentiel de ce processus. L'IFDD souhaite, en outre, devenir exemplatif d'une organisation assumant sa responsabilité sociale et y travaille au quotidien.

L'IFDD a commandé une étude « Belgique plus durable, plus inclusive et résiliente après la crise du covid-19 ». Le rapport final qui vient d'être publié ([www.developpementdurable.be](http://www.developpementdurable.be)) 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.

Après la crise financière, les autorités publiques ont défini des tests de résistance pour que les banques évaluent leur solidité financière. Après l'accident de Fukushima, les stress test des centrales nucléaires ont été renforcés. Avec la crise du coronavirus, les vulnérabilités des acteurs économiques, les entreprises en particulier, ont été mises en évidence, que ce soit en termes d'accès aux ressources ou en terme de fonctionnement, ou ce qui a pu porter atteinte à leurs objectifs, voire à leurs capacités de résilience.

Par ailleurs, en dehors des facteurs de risques liés à des événements aléatoires ponctuels (tensions commerciales mondiales, Brexit, etc.), d'autres évolutions sociétales sont aussi porteuses de menaces si elles ne sont pas prises en compte. De nombreux rapports internationaux appellent à la prise en compte de ces tendances lourdes que recouvrent les mégatendances, car elles constituent des facteurs déterminants de changement pour nos sociétés.

Dans le cadre d'une étude précédente, l'IFDD a décrit les mégatendances de cette façon : « *les mégatendances entraînent, souvent à l'échelle mondiale, des changements non négligeables dans la société qui ont une influence directe sur notre avenir. Nous pouvons déjà percevoir des signes de ces changements dans de nombreux domaines : augmentation de la population mondiale, pénurie de matières premières, diminution de la biodiversité, changement climatique, hausse de la demande en énergie, accélération de l'urbanisation, numérisation de l'économie et de la société, mondialisation, etc. L'impact de ces changements sur l'environnement, la société et l'économie sera déterminant pour les générations futures.* » Dans la crise actuelle, une mégatendance telle que la raréfaction de certaines matières premières (biomasse, minéraux, métaux etc.) a été mise en évidence dans certaines chaînes d'approvisionnement, ce qui a eu une conséquence dans des parties des productions primaires et secondaires (ex. secteur textile).

Dans ce contexte, la responsabilité sociétale des organisations est interrogée. Que ce soit pour définir des « activités essentielles », des « secteurs vitaux » ou des « besoins fondamentaux », la question de la contribution des entreprises à la société est posée. La question de la contribution sociétale d'une organisation est également posée lorsqu'il s'agit de déterminer quelles activités doivent être maintenues absolument ou pour cibler les aides publiques vers certains secteurs par exemple.

## Objectifs et approche de l'étude

Afin d'encourager les entreprises à analyser en quoi leur cœur de métier et leurs opérations sont vulnérables à l'égard de ces chocs sociétaux, l'IFDD souhaite procéder à un inventaire des instruments qui pourraient être proposés aux entreprises pour identifier leurs vulnérabilités.

Le sujet de la résilience est relativement neuf en économie, il s'inspire des sciences de l'ingénieur et des sciences de l'environnement. Le concept couvre l'ensemble des facteurs liés à la capacité d'un système à survivre et à s'adapter après un choc. En économie, il s'applique généralement aux systèmes socio-techniques, ainsi qu'aux économies nationales ou régionales (Christopherson, Michie, & Tyler, 2010). **La résilience peut alors être interprétée comme la capacité d'une économie ou d'une région à résister à un choc et à s'adapter** (Webber, Healy, & Bristow, 2018).

La recherche embryonnaire sur le sujet de la résilience économique évoque la nécessité d'un outil analytique dont l'objet est un monde d'incertitudes et d'aléas grandissants (Zolli & Healy, 2012). Mais actuellement, seules quelques mesures de résilience ont pu être développées au niveau économique (Sensier, Bristow, & Healy, 2016). Plusieurs consensus émergent néanmoins dans la littérature:

- le processus de résilience est dynamique et reflète la capacité adaptative d'une économie à se reconfigurer après un choc (Martin, 2018);
- la résilience est composée de 4 dimensions (la vulnérabilité, la résistance, la réorientation et la capacité de récupération ; Martin & Sunley, 2015), ce qui la rend particulièrement complexe à mesurer (Bristow & Healy, 2014);
- en économie, le concept est lié à diverses notions telles que la robustesse, l'hystérèse, la redondance, la compétitivité et la durabilité (Jen, 2003; Kitano, 2004; Martin & Sunley, 2015; Scott, 2013).
- Les déterminants de la résilience sont multiples. Martin & Sunley (2015) suggèrent de les grouper en 4 catégories spécifiques: la structure industrielle et commerciale, les conditions de marché du travail, les modalités financières et les modalités de gouvernance.

Abaisser le concept de résilience au niveau des entreprises est une vaste tâche qui peut s'inspirer de ces réflexions menées au niveau régional ou national. Du point de vue de l'entreprise, il s'agira de se pencher sur un ensemble de thématiques aussi variées que la sécurité d'approvisionnement, la stabilité/adaptabilité de la relation clients (ex: basculer au take-away en cas de confinement), la stabilité financière, etc. Chaque type de crise ou de menace aura des impacts différents sur les secteurs et les entreprises, qui devront à leur tour

activer des ressources multiples pour y faire face, le tout dans un contexte dynamique (cf. les interactions intra et intersectorielles, ainsi que celles entre les entreprises elles-mêmes qui seront aussi modifiées par la situation).

Au-delà de la simple réaction à une crise, la résilience peut s'étendre à la capacité d'une organisation à sentir les chocs avant qu'ils interviennent, à percevoir les changements dans son écosystème, et donc à anticiper ces crises. Se baser sur une approche écosystémique prenant l'entreprise comme objet d'étude nous semble dès lors essentiel pour démarrer la réflexion autour de la concrétisation d'un outil de diagnostic de la résilience des entreprises.

L'étude est organisée autour de 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.).

A vertical chain of dark metal links is centered in the frame against a light blue background. The chain is composed of several interlocking links, with the central link being the most prominent and in focus. The lighting is soft, highlighting the texture and metallic sheen of the chain. The background is a uniform, light blue color.

# 1. IDENTIFICATION DES MEGATENDANCES

## 1.1 OBJECTIFS

L'objectif de cette première tâche est d'identifier les mégatendances et leurs impacts potentiels au niveau de la société et, plus particulièrement, des entreprises en Belgique. Cette identification permettra d'avoir une meilleure connaissance des enjeux et des points essentiels à considérer pour la conception du futur test de résilience.

### Objectifs spécifiques :

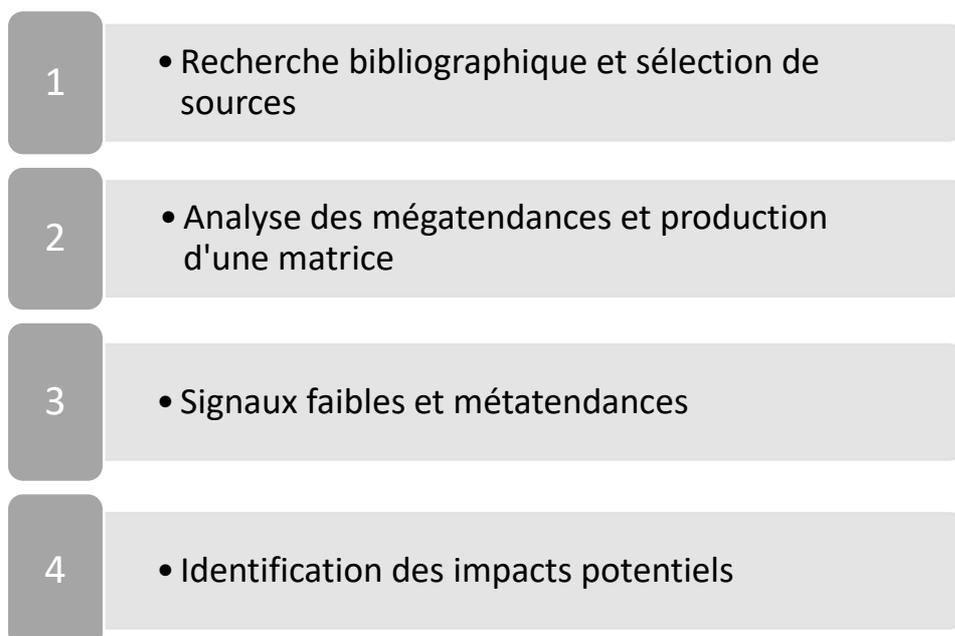
- Identification des mégatendances
  - Principales sources et mégatendances mises en avant
  - Evolution de la conception et du traitement des mégatendances
  - Contribution d'autres outils (ex. identification des signaux faibles)
- Identification des impacts potentiels :
  - Au niveau sociétal
  - Au niveau de l'entreprise

Afin d'avoir un aperçu le plus large possible de ces mégatendances et de leurs impacts potentiels, il a été décidé

- de prendre en compte différentes échelles de temps (court terme, moyen terme, long terme)
- de considérer les impacts potentiels indifféremment du fait qu'a priori les entreprises puissent agir ou non pour s'en prémunir.

## 1.2 METHODOLOGIE ET RESULTATS

Cette première tâche se décline en 4 étapes reprises ci-dessous :



### 1.2.1 Recherche bibliographique et sélection de sources

Le terme ‘megatrends’ est attribué à John Naisbitt au début des années 1980 dans son ouvrage éponyme qui traite de ce qui était à l’époque plutôt la description d’une série d’évolutions notoires aux Etats-Unis et ailleurs dans le monde (Slaughter, 1993)<sup>1</sup>. Depuis lors, le concept de mégatendance a gagné progressivement en notoriété. Dans leur revue de littérature, Retief et al. (2016)<sup>2</sup> s’appuient sur la définition du ‘Oxford English Dictionary’ pour définir les mégatendances comme « des changements importants dans le progrès d’une société ou de tout autre domaine spécifique ou activité », ce qui recouvre l’idée de tracer les grandes tendances de fond qui vont potentiellement impacter nos sociétés. A l’heure actuelle, de plus en plus d’acteurs (institutionnels, société privées de conseil,...) s’intéressent à ces grandes tendances au niveau mondial, et qui sont potentiellement porteuses de changements importants pour nos sociétés.

Dans son article de 1993, Slaughter attirait déjà l’attention sur la nécessité d’une diversité de sources et de points de vue, ainsi que sur l’importance de personnaliser le travail de scanning et d’analyse au niveau des acteurs:

*« Cependant, si nous acceptons qu’il n’est pas possible d’avoir une seule source faisant autorité sur l’état du monde, il s’ensuit que les individus et les organisations seraient mieux servies en personnalisant la conception de leur propre programme d’analyse des tendances – c’est-à-dire, construire leur propre système de scanning de leur environnement, développer leur propre critères d’interprétation, créer leurs propres modèles et en dériver leurs propres vues sur les dynamiques de changement<sup>3</sup>. »*

Il est frappant de constater que ces recommandations qui remontent à une trentaine d’années rejoignent l’objectif de la présente étude de proposer un outil spécifiquement dédié aux entreprises.

Plus récemment, des travaux de recherche se sont centrés sur l’identification des mégatendances consensuelles et de leur sources, ainsi que sur les tendances qui s’en dégagent (Kalaitzi et al., 2020<sup>4</sup> ; Retief et al., 2016 ). Ces travaux, ainsi que l’Etude « *Une Belgique plus durable, plus inclusive et résiliente à construire après la crise de la Covid-19* » conduite pour l’IFDD ont fourni une première base pour l’identification des mégatendances.

Des recherches par mots clés ont permis de compléter les articles académiques et de dégager 2 types de sources principales qui produisent des rapports sur les mégatendances :

- Les acteurs institutionnels :

---

<sup>1</sup> Slaughter, R.A. (1993). Looking for the real ‘Megatrends’. *Futures*, October 1993, pp. 827-849

<sup>2</sup> Retief, F., Bond, A., Pope, J., Morrison-Saunders, A., King, N. (2016). Global megatrends and their implications for environmental assessment practice, *Environmental Impact Assessment Review*, 61 (2016), pp. 52-60

<sup>3</sup> Traduction libre de l’anglais (p. 849). Slaughter, R.A. (1993). Looking for the real ‘Megatrends’. *Futures*, October 1993, pp. 827-849.

<sup>4</sup> Dimitra Kalaitzi, Aristides Matopoulos, Rosanna Fornasiero, Saskia Sardesai, Ana Cristina Barros, Sébastien Balech, and Victoria Muerza. (2021). Megatrends and Trends Shaping Supply Chain Innovation in book: *Next Generation Supply Chains: A Roadmap for Research and Innovation* (pp.3-34). Publisher: Springer, Cham DOI: 10.1007/978-3-030-63505-3\_1

- European Environment Agency (2015) : The European Environment State and Outlook 2015. Assessment of Global Megatrends<sup>5</sup> et (2020): Drivers of change of relevance for Europe's environment and sustainability<sup>6</sup>
- OECD (2016): OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2016. Megatrends affecting science, technology and innovation<sup>7</sup>
- United Nations (2020): UN75 – 2020 and beyond Report: Shaping the trends of our time<sup>8</sup> :
- SITRA (fin 2019) : Here they are:the most important trends of the 2020s.<sup>9</sup>
  
- Les entreprises de conseil privées :
  - **EY (2020)** : Megatrends 2020 and beyond: Are you reframing your future or is the future reframing you? Understanding megatrends will help you see opportunities where others don't<sup>10</sup>
  - **KPMG (2015)** : KPMG has emitted in 2015 a series named "Future state 2030"<sup>11</sup>
  - **PWC** (site web, non daté) : Megatrends. The five global shifts reshaping the world we live in. What are the implications for organisations, industries and wider society, right now and in the future? How can we shape and respond to them?<sup>12</sup>

## 1.2.2 Analyse des mégatendances et production d'une matrice

A partir des rapports fournis par les différentes sources, l'étape suivante a consisté en la comparaison des grandes mégatendances mises en avant par ces différents acteurs.

### 1.2.2.1 Identification des mégatendances

Cette comparaison a été faite grâce à une matrice croisant les sources avec les grandes mégatendances mises en avant. Ce travail a permis d'identifier 11 grandes mégatendances qui s'avèrent consensuelles entre la plupart des sources et traitent des sujets suivants (l'ordre est celui dans lequel elles étaient présentées dans le rapport EEA, 2015) :

- population
- urbanisation
- santé
- technologie

<sup>5</sup> EEA. (2015). The European Environment State and Outlook 2015. Assessment of Global Megatrends. <https://www.eea.europa.eu/soer/2015/global/action-download-pdf>

<sup>6</sup> EEA. (2020). Drivers of change of relevance for Europe's environment and sustainability <https://www.eea.europa.eu/publications/drivers-of-change>

<sup>7</sup> OCDE. (2016). OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2016. Megatrends affecting science, technology and innovation <https://www.oecd.org/fr/sti/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-25186167.htm>

<sup>8</sup> UN. (2020). UN75 – 2020 and beyond Report: Shaping the trends of our time. <https://www.un.org/development/desa/publications/wp-content/uploads/sites/10/2020/09/20-124-UNEN-75Report-2-1.pdf>

<sup>9</sup> SITRA, written by Anna Solovjew-Wartiowaara. (end 2019). Here they are:the most important trends of the 2020s. <https://www.sitra.fi/en/news/here-they-are-the-most-important-trends-of-the-2020s/>

<sup>10</sup> EYQ 3rd edition, Megatrends 2020 and beyond: Are you reframing your future or is the future reframing you? Understanding megatrends will help you see opportunities where others don't. [ey.com/megatrends](https://www.ey.com/megatrends)

<sup>11</sup> KPMG has emitted in 2015 a series named "Future state 2030" <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2015/03/future-state-2030.html>

<sup>12</sup> <https://www.pwc.co.uk/issues/megatrends.html>: Megatrends. The five global shifts reshaping the world we live in. What are the implications for organisations, industries and wider society, right now and in the future? How can we shape and respond to them?

- croissance économique
- changement de pouvoir
- ressources
- écosystèmes
- changement climatique
- pollution
- gouvernance

Une vue synthétique de cette matrice est présentée ci-dessous en ce qui concerne les sources institutionnelles (Tableau 1).

Main theme Order EEA 2015	EU (EEA SOER 2015) Megatrends	EU (EEA SOER 2020) Drivers of Change	OECD (2016) Megatrends affecting Science Technology and Innovation	United Nations (2020) Shaping the Trends	SITRA (end 2019) The most important trends of 2020s - Finland
Population	Diverging global population trends	Cluster 1: A growing, urbanising and migrating global population	Cluster 1: Demography	Cluster 2: Demographic trends in an ageing world	Trend 3: ageing and diversification of the population
Urbanisation	Towards a more urban world	Cluster 1: A growing, urbanising and migrating global population	Cluster 7: Society	Cluster 3: Urbanisation	
Health	Changing disease burdens and risks of pandemics	Not in a cluster	Cluster 8: Health, inequality and well-being		
Technology	Accelerating technological change	Cluster 4: Accelerating technological change and convergence	Cluster 8: Health, inequality and well-being Cluster 7: Society	Cluster 4: Emerging and frontier technologies	Trend 5: technology is embedded in everything
Economic growth	Continued economic growth?	Not in a cluster	Cluster 6: Economy, jobs and productivity		Trend 4: redefinition of the economy that is seeking direction
Power shifts	An increasingly multipolar world	Cluster 5: Power shifts in the global economy and geopolitical landscape	Cluster 6: Economy, jobs and productivity		Trend 2: Strengthening of relational power
Resources	Intensified global competition for resources	Cluster 3: Increasing scarcity of and global competition for resources	Cluster 2: Natural resources and energy		Trend 1 and Key factor: Ecological reconstruction is a matter of urgency Other trends should be viewed against this backdrop
Ecosystems	Growing pressure on ecosystems	Cluster 2: Climate change and environmental degradation worldwide		Cluster 1: Climate change, natural capital and pollution	Trend 1 and Key factor: Ecological reconstruction is a matter of urgency Other trends should be viewed against this backdrop
Climate change	Increasingly severe consequences of climate change	Cluster 2: Climate change and environmental degradation worldwide	Cluster 3: climate change and environment	Cluster 1: Climate change, natural capital and pollution	Trend 1 and Key factor: Ecological reconstruction is a matter of urgency Other trends should be viewed against this backdrop
Pollution	Increasing environmental pollution	Cluster 2: Climate change and environmental degradation worldwide		Cluster 1: Climate change, natural capital and pollution	Trend 1 and Key factor: Ecological reconstruction is a matter of urgency Other trends should be viewed against this backdrop
Governance	Diversifying approaches to governance	Not in a cluster	Cluster 5: Role of government		

Tableau 1: Matrice croisant les grandes mégatendances et les institutions (sources) qui les ont mises en avant dans leur rapport

A ce stade, il s'est avéré important de ne pas se contenter du sujet général des mégatendances (ex. Population), mais de travailler au niveau des sous-tendances (ex. : une population mondiale en augmentation – une population vieillissante dans les pays développés – des flux migratoires). En effet, comme on le voit par exemple en ce qui concerne la population, alors que la tendance globale pour la population est toujours à la hausse, la tendance en Europe est plutôt à un vieillissement et une diminution de la population. Le cas échéant, des points spécifiques à une institution, mais ne se retrouvant pas explicitement mis en avant par les autres sources, ont également été dégagés. La matrice complète est présentée en annexe 1 de ce rapport.

Un élément intéressant qui se dégage de ce travail de comparaison est qu'au-delà d'un consensus sur les grands thèmes (population, urbanisation, changement climatique, etc.) les mégatendances et surtout leurs conséquences potentielles qui sont mises en avant dépendent de la nature et des intérêts des organisations / sociétés qui produisent les rapports. En ce qui concerne les entreprises de conseil privées, les mégatendances sont assez consensuelles par rapport aux éléments identifiés dans la matrice, cependant, les conséquences des mégatendances sont principalement déclinées sous forme d'opportunités et de risques pour le monde de l'entreprise.

#### *1.2.2.2 Evolution de la conception et du traitement des mégatendances*

La parution de plusieurs rapports très récents (fin 2019, 2020) a également permis de dégager une certaine évolution dans la conception et le traitement des mégatendances par rapport aux études précédentes :

- Globalement, les mégatendances restent similaires mais leur déclinaison en sous-points se précise et peuvent diverger au niveau mondial et européen.
- Des thématiques comme le changement climatique apparaissent beaucoup plus tôt dans les listes de mégatendances, ce qui paraît indiquer une attention accrue pour la question.
- La prise en compte du côté systémique des mégatendances apparaît. On voit par exemple que les mégatendances sont regroupées en clusters dans le rapport EEA datant de 2020. Ainsi, le premier cluster regroupe la population globale qui augmente, s'urbanise et migre (A growing, urbanising and migrating global population), le second cluster regroupe les questions de changement climatique et de dégradation environnementale dans le monde (Climate change and environmental degradation worldwide), etc.
- Ce côté systémique implique une plus grande complexité dans la compréhension des impacts potentiels des mégatendances (mécanismes de renforcement, de feed-back positif et négatif, etc.)

Les figures ci-dessous illustrent cette prise en compte du côté systémique avec la comparaison des mégatendances présentées de manière isolée (EEA, rapport 2015) vs. systémique (EEA, rapport 2020). Même si les grandes tendances se retrouvent dans la représentation adoptée par SITRA (article fin 2019) celle-ci offre une vision encore différente des principales mégatendances.

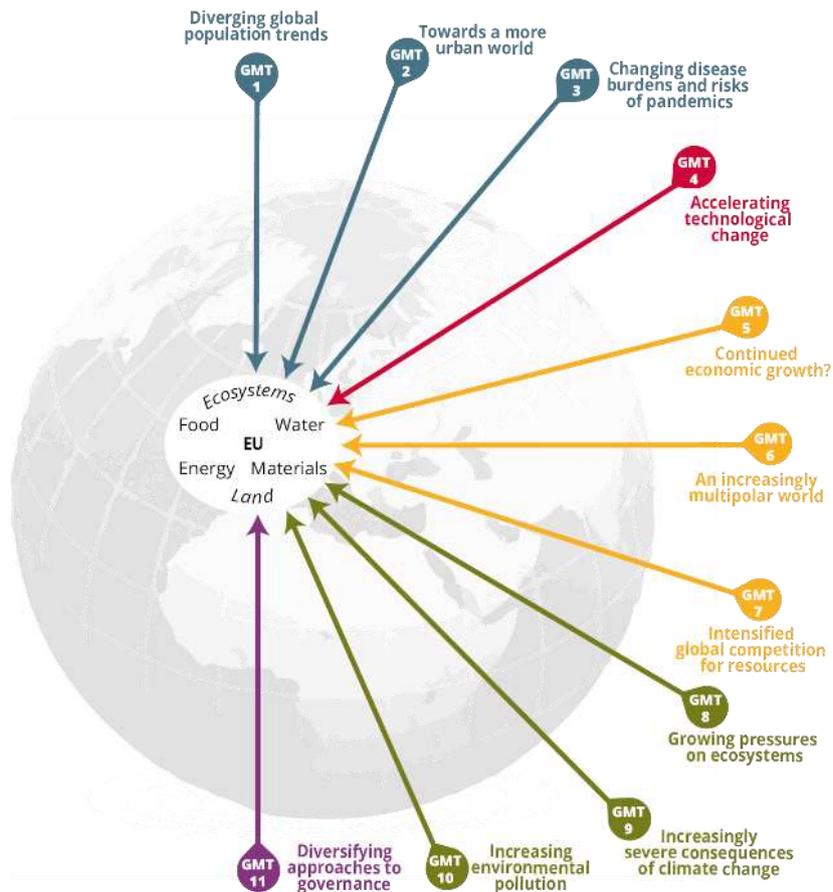


Figure 1 : Impacts des mégatendances sur les systèmes de ressources européens (Rapport EEA, 2015)

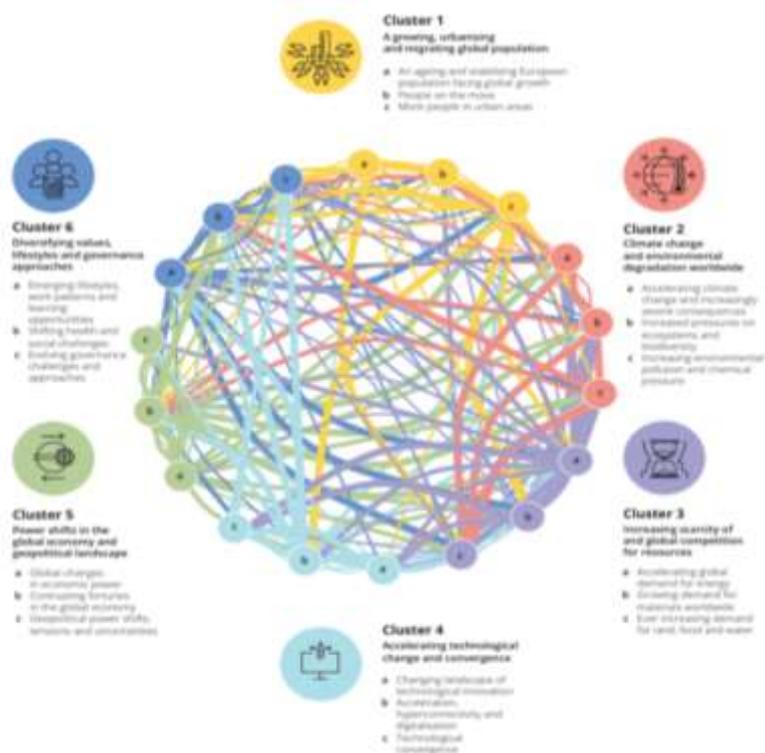


Figure 2: Clusters thématiques et leurs interactions (Rapport EEA, 2020)



Figure 3: SITRA's megatrends 2020 (Rapport SITRA, 2019)

### 1.2.3 Signaux faibles et méatatendances

Un autre élément important qui ressort des recherches est l'apparition d'autres outils, dont principalement les signaux faibles et les méatatendances qui commencent à être de plus en plus pris en compte dans les rapports les plus récents.

A titre d'exemple, la figure 4 montre le schéma utilisé par EY dans son rapport Megatrends 2020 and beyond<sup>13</sup>. On notera qu'ici la terminologie utilisée par EY est différente et que ce qui est désigné par 'Primary Forces : root causes' recouvre la notion consensuelle de méatatendance, avec les aspects mis en avant liés à la technologie, la démographie, la globalisation et l'environnement. Les aspects dans les deux autres onglets sont davantage mélangés mais, ce qui est appelé 'Megatrends : cross-sector disruptions' intègre plutôt les signaux faibles et ce qui est désigné par 'Future working worlds : new rules of the game' plutôt les méatatendances.

<sup>13</sup> EYQ 3rd edition, Megatrends 2020 and beyond: Are you reframing your future or is the future reframing you? Understanding megatrends will help you see opportunities where others don't. [ey.com/megatrends](https://www.ey.com/megatrends)

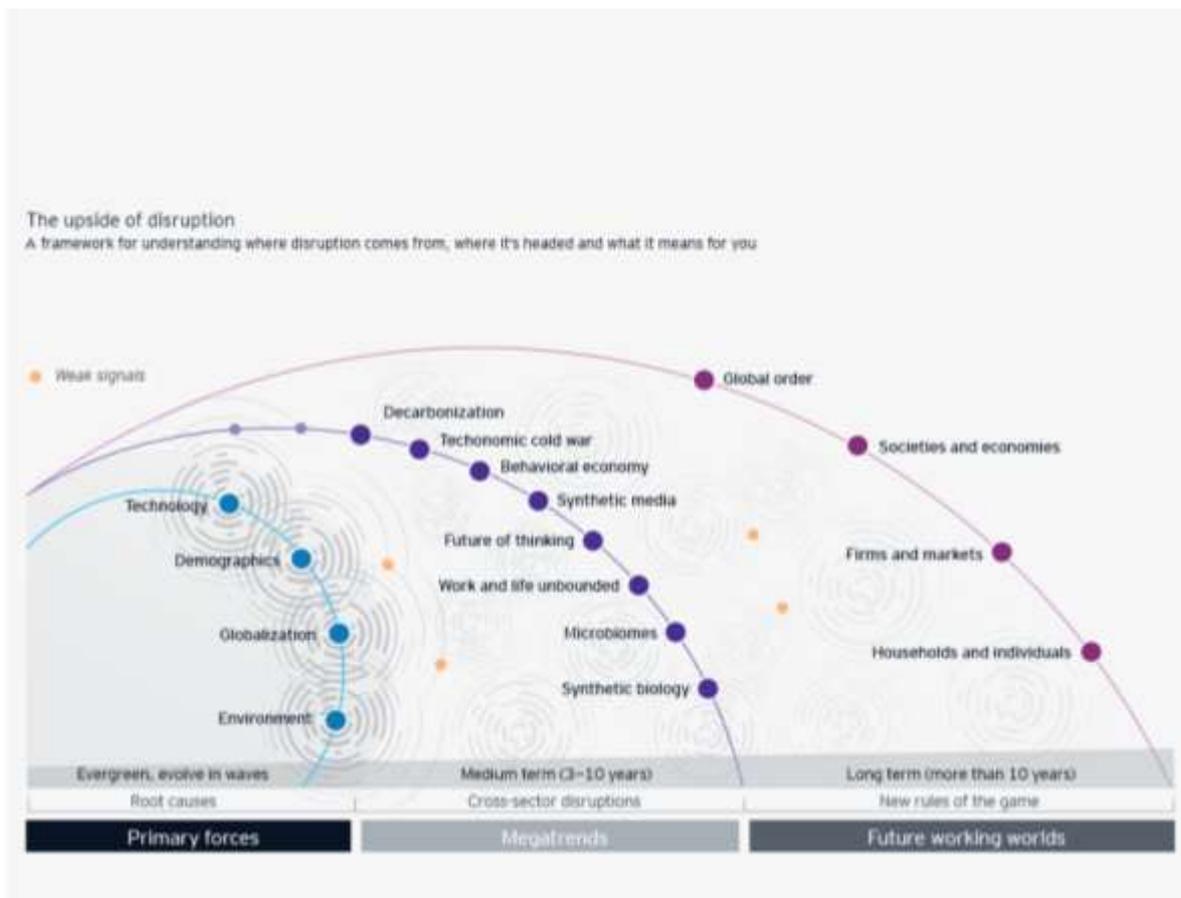


Figure 4: Schéma explicatif des disruptions (rapport EY, 2020, p.7)

### 1.2.3.1 Signaux faibles

Le concept de signaux faibles a été développé dans les années 1970 par un ancien consultant, Igor Ansoff<sup>14</sup>, dans une optique de management stratégique. Ce concept recouvre la notion de veille anticipative. Les signaux faibles sont inférés à partir d'éléments partiels, de faible fréquence qui se trouvent dans l'environnement.

Outre les sociétés de conseil, certains institutionnels dont l'Union européenne s'intéressent également aux signaux faibles. Dans leur rapport sur les signaux faibles en science et dans les technologies<sup>15</sup>, l'Union européenne met en avant l'importance d'identifier rapidement les technologies émergentes afin d'identifier leur potentiel mais aussi leur caractère disruptif.

L'identification de ces signaux faibles repose sur l'utilisation d'algorithmes spécialisés dans l'extraction de connaissances (text mining algorithms). Contrairement aux mégatendances qui recouvrent quelques grands sujets, il y a quantité de signaux faibles identifiés. Dans la Figure 5 se trouvent une partie des 256 signaux faibles identifiés dans le rapport européen sur les signaux faibles.

<sup>14</sup> Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. California management review, 18(2), 21-33

<sup>15</sup> Eulaerts O., Joanny G., Giraldi J., Fragkiskos S., Perani S. (2019). Weak signals in Science and Technologies - 2019 Report, EUR 29900 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, ISBN 978-92-76-12387-3, doi:10.2760/50544, JRC118147.

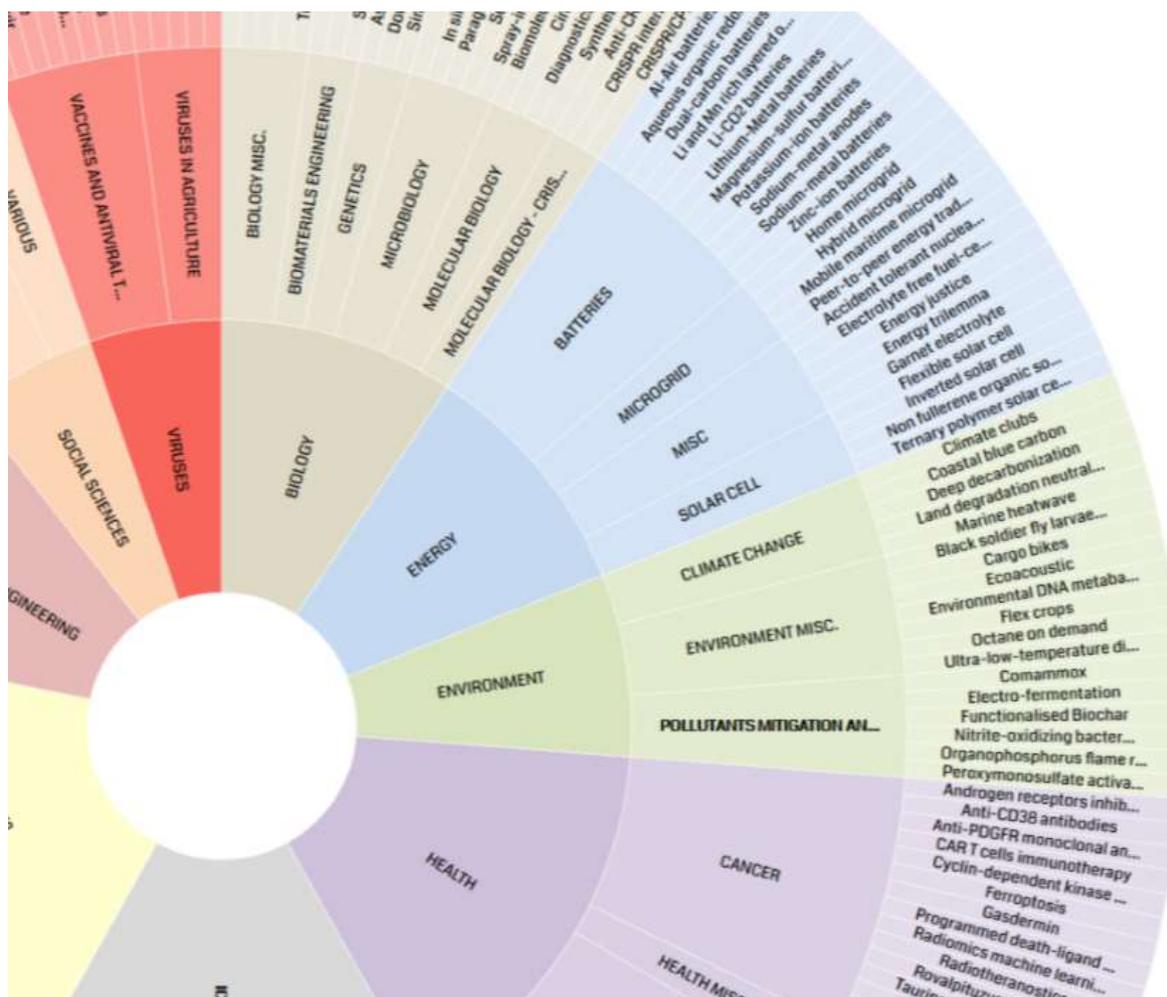


Figure 5: représentation des signaux faibles identifiés (Rapport European Union, 2019, p.11)

Par rapport à l'objectif de ce rapport, il n'est pas apparu opportun de mobiliser ces signaux faibles au niveau de l'identification des mégatendances. Cependant, ils pourraient, le cas échéant, être mobilisés dans le cadre de tests de résilience poussés au niveau sectoriel.

### 1.2.3.2 Métatendances

Avec son focus sur le décryptage des tendances futures, SITRA<sup>16</sup>, agence qui a été établie par le Parlement de Finlande en 1960, occupe une place importante dans les institutions qui produisent des rapports sur les mégatendances. Une de leur contribution est également de travailler sur les 'métatendances' définies ici comme ce qui influence les tendances et les mégatendances elles-mêmes. Il s'agit ici de mieux comprendre le 'big picture' et les changements potentiels qu'il contient.

Les métatendances identifiées par SITRA recouvrent<sup>17</sup> :

<sup>16</sup> <https://www.sitra.fi/en/themes/about-sitra/>

<sup>17</sup> Article on Metatrends by Mikko Dufva, published March 6, 2020. <https://www.sitra.fi/en/articles/the-metatrends-behind-the-megatrends/> (traduction libre en français)

- **Métatendance 1: L'âge post-normal (the post-normal age)**
  - Le monde est perçu comme de plus en plus complexe, mais aussi comme davantage contradictoire et même chaotique.
  - Les surprises, la discontinuité et les tensions deviennent de plus en plus communes et le concept de normalité se dissout jusqu'à ne plus avoir d'utilité.
  - Qu'est-ce qui est normal sur internet? La situation politique globale actuelle aurait-elle été considérée comme plausible il y a 10 ans ?
  - On voit une tension entre le désir de simplicité et l'acceptation de la complexité.
  
- **Metatrend 2: Les émotions en jeu (Emotions at play)**
  - Stimulation des émotions fortes
  - L'importance des changements et l'incertitude qu'ils apportent peut créer de l'anxiété, alors que les conflits mènent à la colère et à la peur.
  - Contradiction avec le paradigme de 'l'homme rationnel'.
  - Des méthodes de plus en plus ciblées pour influencer les émotions. Le grand nombre de données accumulées sur les gens, couplé à des algorithmes avancés permettent de faire appel de manière de plus en plus efficace et personnalisée aux émotions.
  - Cette tendance amène une polarisation de plus en plus intense autour des problèmes.
  
- **Metatrend 3: Séparément Ensemble (Together separately)**
  - Le monde est de plus en plus connecté, non seulement au niveau des réseaux d'information mais aussi au niveau de l'économie et de la mobilité des personnes, par exemple.
  - Le nombre de connexions a augmenté, la qualité des connexions a diminué.
  - En même temps, le volume et la disponibilité des informations a augmenté.

Comme dans le cas des signaux faibles, la prise en compte des métatendances pourraient, le cas échéant, jouer un rôle dans des fonctions de veille stratégique pour les entreprises.

### 1.2.4 Identification des impacts potentiels liés aux mégatendances

Afin de couvrir un maximum d'impacts potentiels, il a été décidé de prendre en compte les différentes échelles de temps liées aux mégatendances que nous définissons de la manière suivante :

- Le court terme : durée inférieure à 3 ans
- Le moyen terme : entre 3 et 5 -10 ans
- Le long terme : au-delà de 10 ans

Dans une même logique, il a été décidé d'inclure les impacts sur lesquels l'entreprise peut ou non a priori se prémunir. De cette façon, les impacts identifiés serviront à :

- Augmenter la prise de conscience
- Anticiper / gérer / mettre en place des solutions anticipativement

La méthodologie suivante a été appliquée pour passer des mégatendances aux impacts sur les entreprises, en se basant principalement sur le Rapport EEA (2020) :

- partir des clusters de mégatendances identifiées
- dégager les tendances mondiales vs. européennes
- dégager les incertitudes et tendances émergentes
- identifier la ou les variables les plus impactées
- identifier la temporalité des impacts

#### 1.2.4.1 Cluster 1 : Population – Mouvements – Urbanisation

##### **Population:**

*Tendance mondiale :*

- Croissance : 8,5 M en 2030 – 9,7 M en 2050 – 10,9 M en 2100
- Vieillessement: + de 65 ans que de moins de 5 ans

*Tendance EU :*

- Population qui se stabilise
- Déclin global à partir de 2050
- Population qui vieillit: les + de 65 ans passeront de 14% en 2016 à 42% en 2070.
- Population se diversifie en termes de backgrounds, d'habitudes, et bouge davantage (changement de pays, etc.)

##### **Mouvements:**

*Tendance mondiale :*

- Migration. Raisons géopolitiques et/ou environnementales (Cluster 2, 5 & 6)

*Tendance EU :*

- Les flux migratoires entrants pourraient contrebalancer le vieillissement
- Les flux migratoires pourraient se déplacer plus vers l'Asie

##### **Urbanisation:**

#### *Tendance mondiale :*

- La population dans les villes augmente: 55% en 2018 – 68% en 2050
- On constate également le phénomène d'étalement urbain

#### *Tendance EU :*

- Le phénomène d'urbanisation n'est pas si intense et il est marqué par des différences entre les capitales et grandes villes d'une part (prévisions d'augmentation) et, d'autre part, les plus petites villes qui pourraient diminuer (jusque 30%)

**Incertitudes pour le cluster 1:** les mégatendances sont basées sur des projections où le futur est inféré des tendances actuelles. Les potentiels éléments disruptifs, comme les mouvements de population sont difficiles à prévoir. De plus, des prévisions comme celles concernant l'augmentation de la population peuvent poser question par rapport à d'autres mégatendances (détérioration de l'environnement, raréfaction des ressources, etc.)

Les tendances émergentes incluent: tensions et émeutes dans les périphéries, City Governance, Smart cities, société digitale, etc.

#### **Impacts:**

D'une manière générale, les tendances mondiales, même si elles divergent des tendances en Europe ont aussi un impact sur la situation, notamment avec l'augmentation de la demande en ressources, les mouvements possibles de population, etc.

**Au niveau de l'entreprise,** la variable qui semble la plus impactée est le rapport entre la population âgée et les adultes en âge de travailler (impact sur le recrutement). Une autre variable qui pourrait être impactée concerne la localisation des travailleurs et des entreprises, en rapport avec la diminution potentielle de la population dans les petites villes et l'essor des technologies permettant le travail à distance.

#### **Temporalité :** MT – LT

**Conséquences:** challenge pour la stabilité sociale, la base pour la taxation et le financement du système santé publique. Plus particulièrement au niveau de l'entreprise, cela pourrait causer des problèmes de recrutement (marché de l'emploi) et des modifications des conditions de travail dans l'entreprise.

#### *1.2.4.2 Cluster 2 : Changement climatique et dégradation environnementale*

#### **Changement climatique, pression sur les écosystèmes et pollutions**

##### *Tendance mondiale :*

- Grande accélération : augmentation de la population ET conditions de vie changent (croissance économique)
- Changement climatique: +1,5°C entre 2030 et 2050
- Pression sur les écosystèmes et la biodiversité: actuellement. 75% de l'environnement terrestre et 40% de l'environnement marin sont sévèrement altérés.

- Pollutions: air, qualité de l'eau, produits chimiques, plastiques, etc.

*Tendance EU :*

- Les pollutions diminuent parfois localement (ex. pollution air), mais les pollutions ont un impact global qui n'épargne pas l'EU.

**Incertitudes pour le cluster 2 :** les projections dans le futur reposent sur de la modélisation. Les modèles climatiques développés pour modéliser le changement climatique sont consistants avec les observations. Par contre, les scénarii d'émissions et les modèles économiques ne sont pas capables de refléter des dynamiques non-linéaires. Ils contiennent également des assumptions normatives (ex. maximisation de la fonction d'utilité sociale qui est souvent représentée par le Produit National Brut). Des trajectoires alternatives qui ne reposeraient plus sur une croissance continue ne sont pas développées par l'IPCC pour le moment.

Les tendances émergentes/ wild card incluent la géo-ingénierie, mais aussi des problématiques comme celles de la disparition des pollinisateurs, etc.

**Impacts:**

Les tendances mondiales auront très vraisemblablement un fort impact sur ces problématiques environnementales globales

**Au niveau de l'entreprise,** les variables qui semblent les plus impactées seront les occurrences des événements climatiques extrêmes, inondation / sècheresses, les changements au niveau des écosystèmes, l'apparition d'espèces invasives, etc. Un autre variable de l'entreprise qui sera sans doute aussi impactée concerne l'évolution des normes qu'elle devra respecter concernant ses rejets dans l'environnement et, sans doute également ce qu'elle pourra puiser dans l'environnement (ressource en eau, etc.)

**Temporalité :** MT – LT

**Conséquences:** ces changements risquent d'avoir des impacts sur la disponibilité en eau et en nourriture, sur le fait d'avoir un environnement (immédiat et plus large) suffisamment sain. Le risque d'impact touche également la santé et même la sécurité physique (en cas d'événements extrêmes). Les conditions de vie risquent de changer également (confort, chaleur, etc.). Plus particulièrement, les entreprises seront aussi affectées par ces changements et devront s'adapter (également aux changements de normes). Ceci sera sans doute encore davantage le cas pour les secteurs dont l'activité est fortement en lien avec les conditions climatiques et l'environnement (ex : agriculture).

*1.2.4.3 Cluster 3 : Ressources*

**Rareté accrue et compétition plus grande pour les ressources**

*Tendance mondiale :*

On retrouve ici la même grande accélération que pour le changement climatique et les pressions sur l'environnement. Il est à noter que les conditions de vie qui changent, notamment dans les pays d'Asie ont un rôle important dans cette tendance.

Ci-dessous, un bref aperçu des tendances actuelles et projetées :

- Energie: x25 entre 1800 et maintenant (avec 85% à 90% d'énergies fossiles)
  - Projections = +25% en 2040, mais des risques pour la fourniture d'énergie sont déjà possible à l'horizon 2025
  - Les énergies renouvelables offrent des solutions mais posent aussi des questions en terme d'infrastructure et de disponibilité / impact au niveau des matériaux
- Matériaux: x10 entre 1900 et 2009, continue à augmenter
  - Projections = x2 en 2060
- Terre, nourriture, eau: demande continue à augmenter. A cela vient s'ajouter des demandes en ressources pour le biofuel et également des incertitudes sur l'évolution de l'agriculture.

#### *Tendance EU*

- Grande dépendance: surtout pour l'énergie et les minerais métalliques
- Outsourcing (notamment vers la Chine) des étapes les plus consommatrices de matériaux et d'énergie dans les processus de production. Si on prend en compte les ressources nécessaires pour ces étapes actuellement outsourcées, cela accroît encore la dépendance de l'UE
- Risques de manque d'approvisionnement déjà quasiment sur le CT
- Le manque d'approvisionnement pourrait avoir un impact sur la réalisation des objectifs de neutralité carbone
- La circularité offre des possibilités intéressantes: mais tout ne peut être recyclé (ex. l'énergie) et il faut tenir compte des cycles naturels des nutriments, de l'eau, de la biomasse, ce qui nécessite d'avoir des écosystèmes sains et des stocks

**Incertitudes pour le cluster 3:** à nouveau, il s'agit de projections qui pourraient être invalidées par des événements disruptifs, des avancées technologiques, des problèmes sanitaires, des changement de politique des pays producteurs (ex. la Chine qui se tourne vers son marché intérieur, etc.)

Les tendances émergentes/ wild card montrent qu'il n'y a pas d'évidence de découplage absolu, alors qu'il s'agit là du narratif sur lequel est bâti l'idée d'une croissance dite verte. Verra-t-on dès lors un changement de paradigme (ex. sobriété)? Face à ce manque de ressources, on voit également se développer le 'land grabbing' (appropriation des terres) au niveau transnational

#### **Impacts:**

Au niveau mondial, l'augmentation de la demande, ainsi que les changements de pouvoir et géopolitiques augmentent les risques de pénurie pour l'UE.

**Au niveau de l'entreprise**, les variables qui semblent les plus impactées concernent la disponibilité des intrants en matière d'énergie, de matériaux, des terres, etc. Il faudrait aussi envisager des répercussions systémiques si des secteurs-clés sont impactés par ces pénuries.

**Temporalité** : MT, touche au CT

**Conséquences**: outre les risques sur la disponibilité de l'eau et de la nourriture que nous avons déjà signalés pour le cluster 2, ces changements risquent d'avoir plus spécifiquement des impacts sur les chaînes de valeurs et process de nombreuses entreprises et sur la vie des individus, notamment par rapport aux ressources en énergie et aux biens et services disponibles. Des adaptations et des innovations seront nécessaires pour transformer les process afin qu'ils soient moins énergétivores, plus ancrés dans la circularité, etc.

#### 1.2.4.4 Cluster 4 : Technologie et convergence

### Accélération des changements technologiques et convergence

#### *Tendance mondiale*

- La Chine devient une puissance technologique
- Concentration du développement technologique dans quelques pays
- Le rythme s'accélère, avec notamment l'hyperconnection, le big data, le développement de l'Intelligence Artificielle (IA), les technologies blockchain, l'internet des objets (Internet of Things).

#### *Tendance EU*

- L'EU est conscient d'être derrière la Chine et les USA dans ces matières et développe le Digital Plan.
- D'autres secteurs dont la biotechnologie, le développement des nano-matériaux, etc. sont considérés comme particulièrement importants.

**Incertitudes**: comme avec toute innovation, il reste des incertitudes sur les impacts sociaux et environnementaux, la consommation d'énergie, la disponibilité des matériaux, les déchets générés, etc. Par ailleurs, il se pose également des questions par rapport aux données, à leur manipulation, leur sécurité, etc.

Tendances émergentes/ wild card: l'EU veut développer des technologies axées sur la durabilité (sobriété ?), des innovations pourraient inclure de la viande artificielle, etc.

#### **Impacts:**

L'EU est fortement influencée par les changements technologiques au niveau mondial. Se pose également les questions d'accès aux technologies, de la compétition, etc..

**Au niveau de l'entreprise**, les variables qui semblent les plus impactées concernent la communication, la sécurité, les données, la nécessité d'updater les procédés, d'avoir accès à

des technologies spécifiques. Certaines activités pourraient également perdre de leur relevance face à des avancées technologique et devoir se transformer ou disparaître.

**Temporalité:** CT – MT

**Conséquences:** outre les changements sociétaux profonds que l'avancée technologique peut impliquer, les impacts seront vraisemblablement importants en termes de nécessité de formation et d'éducation. Ces transformations auront sans doute également un impact sur les besoins de participation et de liberté des individus. Au niveau des entreprises: la disponibilité ou pas de la technologie sera sans doute un facteur-clé, ainsi que la veille technologique et la disponibilité d'un personnel qualifié et formé à ces technologies. On peut également imaginer sans difficultés un impact sur les conditions de travail. La notion de confiance dans l'entreprise sera sans doute également dépendante de sa bonne gestion des risques liés aux technologies (données, etc.).

#### 1.2.4.5 Cluster 5 : Pouvoir et géopolitique

### Changements de pouvoir dans l'économie globale et géopolitique

*Tendance mondiale :*

- Croissance production économique globale: x12 entre 1950 et 2016
- Depuis 1990, cette croissance est surtout le fait des pays émergents (Chine, Brésil, Inde,...) en lien avec la libéralisation, les technologies, la globalisation des chaînes d'approvisionnement et leur main d'œuvre bon marché.
- Dettes et risques financiers deviennent systémiques

*Tendance EU :*

- Externalisation de la pression (environnement, terres, émissions etc.) de notre mode de consommation vers ces pays
- Affaiblissement de la classe moyenne

**Incertitudes:** vu son modèle économique qui dépend fortement des importations et des exportations, l'incertitude sur ces plans est critique pour l'UE. De plus, des firmes transnationales jouent un rôle de plus en plus important, ce qui complexifie les enjeux.

Tendances émergentes/ wild card: accords multilatéraux vs. protectionnisme, remise en question par les citoyens des institutions, guerre utilisant les cyber-attaques, etc.

**Impacts:**

Ces changements de pouvoir pourraient avoir un impact important sur le rôle de l'UE au niveau mondial.

**Au niveau de l'entreprise,** les variables qui semblent les plus impactées concernent, d'une part, les possibilités, conditions et volumes des importations et exportations et, d'autre part, les questions de sécurité (ex. cyber-attaques comme nouvelles formes de guerre). La disponibilité de financement pour l'entreprise pourrait également être impactée.

## Temporalité: CT-MT

**Conséquences:** ces changements pourraient fragiliser la position de l'EU et, par un effet de cascade, renforcer les risques liés à d'autres mégatendances, comme celles liées à la concurrence pour les ressources et à l'accès aux technologies, par exemple. La tendance à la diminution de la classe moyenne en EU, alors que la classe moyenne s'étoffe au contraire dans des économies émergentes, pourrait accentuer le risque sur les importations (ex : la Chine se tourne vers son marché intérieur). Vu notre outsourcing actuel et notre grande dépendance aux importations, ces changements pourraient avoir des conséquences considérables sur les biens et services disponibles (ex. vêtements, équipement informatique, etc.). Les entreprises pourraient être également directement impactées (chaîne d'approvisionnement, business model, activité, sécurité, accès au financement, volatilité des cours, etc.).

### 1.2.4.6 Cluster 6 : Valeurs, styles de vie et gouvernance

#### Approches diversifiées au niveau des valeurs, des styles de vie et de la gouvernance

##### *Tendance mondiale :*

- Le style de vie 'occidental' se répand (consumérisme)
- De nouvelles manières de vivre et de travailler émergent (nouvelles technologies)
- Les risques pour la santé évoluent
- Les inégalités persistent

##### *Tendance EU :*

- Développement de mouvements 'slow',
- Rôle accru de la participation citoyenne
- Perte de confiance dans les institutions
- Montée du populisme, etc.

**Incertitudes:** quel rôle pour les media sociaux ? Allons-nous vers un monde post-vérité (post-truth) ? Sommes-nous à un tournant où la confiance dans la science est ébranlée (ex : indépendance des recherches, utilisation politique, etc.) ?

Tendances émergentes : nouvelles formes de gouvernance au niveau local, régional, etc.

#### **Impacts:**

Les changements au niveau des valeurs, styles de vie et gouvernance impactent l'organisation même de nos sociétés et les modèles qui ont prévalu (modèle démocratique, relation à la science, modèle du libre-échange, etc.)

**Au niveau de l'entreprise,** les variables qui pourraient être impactées concernent le niveau de consommation dans nos sociétés (ex. si davantage de citoyens se tournent vers la sobriété). Par extension, cela pourrait amener les entreprises à se questionner sur les modèles d'organisation nécessitant une croissance de l'entreprise. Plus profondément, le rôle et les modes de gouvernance des entreprises pourraient être remis en question par les différentes parties prenantes.

**Temporalité:** MT

**Conséquences:** ces changements de valeurs et de styles de vie, en remettant en question les modèles actuels, pourraient-ils mener à un changement de paradigme pour nos sociétés et les entreprises ?

A vertical chain of dark metal links is centered in the frame, extending from the top to the bottom. The links are interconnected and have a slightly weathered appearance. The background is a soft, light blue gradient. The text is overlaid on the upper portion of the chain.

## 2. IDENTIFICATION DES SECTEURS D'ACTIVITÉS CONTRIBUANT AUX FONCTIONS VITALES

## 2.1 OBJECTIFS

**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.

## 2.2 APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Sélectionner des secteurs permettant le fonctionnement de fonctions vitales revient avant tout à définir ce qui est considéré comme vital au sein de la société. Nous distinguons ici deux niveaux, ce qui est vital à l'échelle des individus et que l'on désignera comme les « besoins humains vitaux », et ce que les gouvernements considèrent comme essentiel au maintien de l'économie nationale, que l'on désignera comme « les activités économiques considérées essentielles ».

Ainsi, l'identification des secteurs d'activités contribuant aux fonctions vitales de la société que nous proposons dans l'optique de ce rapport suit les étapes suivantes :

- 1 • **Sélection d'une nomenclature de secteurs d'activités**
- 2 • **Identification des Besoins humains vitaux**
- 3 • **Identification des activités économiques considérées essentielles**
- 4 • **Matrice croisant code NACE/besoins humains/activités économiques/ODD/mégatendances**
- 5 • **Proposition par rapport aux secteurs d'activité contribuant aux fonctions vitales**

## 2.2.1 Sélection d'une nomenclature de secteurs d'activités

Avant de détailler l'approche employée pour sélectionner des secteurs devant d'autres, il faut choisir la dénomination de secteurs d'activités la plus adaptée à notre objectif. En effet, il existe de multiples manières de définir des secteurs<sup>18</sup>:

- Définition statistique
  - o Nomenclature de l'INSEE NACE rev 1 ou rev 2, ou Eurostat, avec une possibilité de décliner ces secteurs sur plusieurs niveaux de précision,
- Définition par des analystes économiques
  - o Classification des entreprises cotées en macro-secteurs, super secteurs, secteurs et sous-secteurs,
  - o Secteurs industriels de l'ICB (Industry Classification Benchmark),
  - o Regroupement spécifique de secteurs selon des critères arbitraires (ex : engagement RSE), etc.

Il a été décidé d'utiliser la nomenclature NACE rév. 2 (Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne, se substituant à la NACE rév.1 depuis 2008), car celle-ci a une portée européenne, chaque entreprise siégeant en Europe est liée à un code NACE. Les 4 premiers chiffres d'un code NACE sont déterminés par l'Union Européenne, et le 5<sup>e</sup> est attribué par les Etats membres (NACE-BEL pour la Belgique)<sup>19</sup>.

La nomenclature NACE utilise différents niveaux pour décliner les secteurs. Le niveau 1 décompose 21 secteurs majeurs, et le niveau 2, 88 secteurs. Nous travaillons ici avec le niveau 2 qui nous donne un niveau de détail approprié à la sélection de seulement quelques secteurs prioritaires, mais suffisamment précis pour que les entreprises puissent s'y identifier. Par exemple lorsque le niveau 1 ne mentionne qu'« industrie manufacturière » pour la catégorie C, le niveau 2 la décline en 7 nouveaux secteurs dont l'« Industrie alimentaire » et la « Fabrication de produits à base de tabac ».

01 A-Culture et production animale, chasse et services annexes	17 C-Imprimerie et reproduction d'enregistrements
02 A-Sylviculture et exploitation forestière	18 C-Cokéfaction et raffinage
03 A-Pêche et aquaculture	19 C-Industrie chimique
04 B-Extraction de houille et de lignite	20 C-Industrie pharmaceutique
05 B-Extraction d'hydrocarbures	21 C-Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique
06 B-Extraction de minerais métalliques	22 C-Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques
07 B-Autres industries extractives	23 C-Métallurgie
08 B-Services de soutien aux industries extractives	24 C-Fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et des équipements
09 C-Industries alimentaires	25 C-Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques
10 C-Fabrication de boissons	26 C-Fabrication d'équipements électriques
11 C-Fabrication de produits à base de tabac	27 C-Fabrication de machines et d'équipements n.c.a.
12 C-Fabrication de textiles	28 C-Construction et assemblage de véhicules automobiles, de remorques et de semi-remorques
13 C-Industrie de l'habillement	29 C-Fabrication d'autres matériels de transport
14 C-Industrie du cuir et de la chaussure	30 C-Fabrication de meubles
15 C-Travail du bois et fabrication d'articles en bois et en liège, à l'exception des meubles; fabrication d'articles en vannerie et sparterie	31 C-Autres industries manufacturières
16 C-Industrie du papier et du carton	

<sup>18</sup> Connaissances approfondies de 10 secteurs d'activité prioritaires, ADEME (2013)

<sup>19</sup> NACE-BEL 2008, Nomenclature des activités économiques. SPF Economie (2011)

32 C-Réparation et installation de machines et d'équipements	59 K-Activités auxiliaires de services financiers et d'assurance
33 D-Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné	60 L-Activités immobilières
34 E-Captage, traitement et distribution d'eau	61 M-Activités juridiques et comptables
35 E-Collecte et traitement des eaux usées	62 M-Activités des sièges sociaux; conseil de gestion
36 E-Collecte, traitement et élimination des déchets; récupération	63 M-Activités d'architecture et d'ingénierie; activités de contrôle et analyses techniques
37 E-Dépollution et autres services de gestion des déchets	64 M-Recherche-développement scientifique
38 F-Construction de bâtiments; promotion immobilière	65 M-Publicité et études de marché
39 F-Génie civil	66 M-Autres activités spécialisées, scientifiques et techniques
40 F-Travaux de construction spécialisés	67 M-Activités vétérinaires
41 G-Commerce de gros et de détail et réparation véhicules automobiles et de motocycles	68 N-Activités de location et location-bail
42 G-Commerce de gros, à l'exception des véhicules automobiles et des motocycles	69 N-Activités liées à l'emploi
43 G-Commerce de détail, à l'exception des véhicules automobiles et des motocycles	70 N-Activités des agences de voyage, voyagistes, services de réservation et activités connexes
44 H-Transports terrestres et transport par conduites	71 N-Enquêtes et sécurité
45 H-Transports par eau	72 N-Services relatifs aux bâtiments; aménagement paysager
46 H-Transports aériens	73 N-Services administratifs de bureau et autres activités de soutien aux entreprises
47 H-Entreposage et services auxiliaires des transports	74 O-Administration publique et défense; sécurité sociale obligatoire
48 H-Activités de poste et de courrier	75 P-Enseignement
49 I-Hébergement	76 Q-Activités pour la santé humaine
50 I-Restaurations	77 Q-Activités médico-sociales et sociales avec hébergement
51 J-Édition	78 Q-Action sociale sans hébergement
52 J-Production de films cinématographiques, de vidéo et de programmes de télévision; enregistrement sonore et édition musicale	79 R-Activités créatives, artistiques et de spectacle
53 J-Programmation et diffusion de programmes de radio et de télévision	80 R-Bibliothèques, archives, musées et autres activités culturelles
54 J-Télécommunications	81 R-Organisation de jeux de hasard et d'argent
55 J-Programmation, conseil et autres activités informatiques	82 R-Activités sportives, récréatives et de loisirs
56 J-Services d'information	83 S-Activités des organisations associatives
57 K-Activités des services financiers, hors assurance et caisses de retraite	84 S-Réparation d'ordinateurs et de biens personnels et domestiques
58 K-Assurance, réassurance et caisses de retraite, à l'exclusion des assurances sociales obligatoires	85 S-Autres services personnels
	86 T-Activités des ménages en tant qu'employeurs de personnel domestique
	87 T-Activités indifférenciées des ménages en tant que producteurs de biens et services pour usage propre
	88 U-Activités des organisations et organismes extraterritoriaux

### *Secteurs d'activités de la nomenclature NACE rev.2, niveau 2*

#### 2.2.2 Identification des besoins humains vitaux

Cette deuxième étape se base sur l'étude des représentations des besoins humains développées dans la littérature. L'objectif de cette section est de tenter d'identifier des secteurs d'activité liés à ce qui est vital pour les individus. Dans cette optique, nous nous sommes concentrés sur les manières de combler les besoins humains qui relèvent le plus d'une activité économique, donc plutôt dans le domaine de l'avoir plutôt que de l'être, par exemple. Devant la difficulté à prioriser les besoins humains, nous avons aussi tenté d'appliquer un phasage temporel objectif là où cela semblait possible (p.ex. : combien de temps peut-on vivre sans manger, sans boire, etc.), ceci dans l'objectif de tenter de définir une priorisation de réponse immédiate à une crise imprévue.

### 2.2.3 Identification des activités économiques considérées essentielles

Parallèlement, des recherches par mots-clés permettent d'identifier les activités économiques jugées d'importance vitale par les institutions politiques, en Belgique et dans d'autres pays européens, notamment lors de l'épidémie du COVID-19.

La notion de secteurs d'activités contribuant aux fonctions vitales de la société a reçu une attention importante lors de la pandémie du COVID-19. Des commerces, entreprises et services (privés et publics) ont été identifiés par les institutions étatiques comme cruciaux et essentiels car « *nécessaires à la protection des besoins vitaux de la Nation et des besoins de la population*<sup>20</sup> ». Cette notion d'activités vitales ou critiques pour la société avait déjà été explorée avant la pandémie. En 2008, par exemple, le Programme Européen de Protection des Infrastructures Critiques instaure un mécanisme visant à identifier les infrastructures critiques européennes dans les secteurs de l'énergie et des transports.

### 2.2.4 Production d'une matrice incluant les ODD et les mégatendances

Les résultats de ces trois premières phases sont utilisés pour produire une matrice croisant les codes NACE des entreprises avec les besoins humains vitaux et économiques qu'ils couvrent. Nous complétons cette analyse en comparant les secteurs avec les Objectifs de Développement Durable (ODD) et avec les mégatendances identifiées en chapitre 1, pour intégrer l'implication, qu'elle soit positive ou négative, des secteurs dans le développement durable ainsi que leur vulnérabilité face aux mégatendances dans leur sélection.

### 2.2.5 Conclusions sur les secteurs contribuant aux fonctions vitales de la société

Sur base de cette matrice et des enseignements tirés de nos recherches sur les besoins humains et les activités économiques jugées comme essentielles en temps de crise, nous dressons nos conclusions et développons une proposition tout en présentant ses fortes limites. Ces questions seront également approfondies suite à la tenue des focus groups, notamment celle de la pertinence d'essayer de dégager des secteurs contribuant aux fonctions vitales de la société dans l'optique d'un test de résilience sectoriel.

---

<sup>20</sup> <https://www.1890.be/article/secteurs-cruciaux-services-essentiels-coronavirus/>

## 2.3 RÉSULTATS

### 2.3.1 Identification des besoins humains vitaux

Pour l'identification des besoins humains, différentes sources ont été mobilisées en provenance de différentes disciplines : psychologie, soins aux personnes, économie.

#### 2.3.1.1. L'évolution de la compréhension des besoins humains

L'objectif de ce chapitre est de dégager des secteurs qui contribuent aux fonctions vitales de la société. Cette section s'intéresse plus particulièrement à l'exercice délicat de tenter de dégager ce qui est vital à l'échelle des individus. Gardant en tête cet objectif, nous nous sommes penchés sur la question de savoir si les travaux sur les besoins humains permettaient une certaine hiérarchisation de ces besoins.

Les travaux de Maslow (1943, 1954)<sup>21</sup> sont encore de nos jours une référence très utilisée par rapport à cette notion de hiérarchisation des besoins humains. En effet, la description habituelle des travaux de Maslow considère 5 groupes de besoins dans un ordre hiérarchique ascendant :

- besoins physiologiques,
- besoins de sécurité,
- besoins d'amour / d'appartenance,
- besoins d'estime,
- auto-actualisation.

Cette hiérarchisation des besoins humains est souvent représentée sous la forme d'une « pyramide des besoins<sup>22</sup> » (voir Figure 6) d'une manière qui peut être considérée comme simplificatrice par rapport aux travaux de Maslow.

---

<sup>21</sup> Maslow, A. H. 1943. A Theory of Human Motivation, Originally Published in *Psychological Review*, 50, 370-396.

Maslow, A. H. 1954. *Motivation and personality*. New York, Harper.

<sup>22</sup> Source: Observation de l'Innovation Managériale (2016),

<https://www.observatoire-management.org/single-post/2016/11/02/Pyramide-de-Maslow>

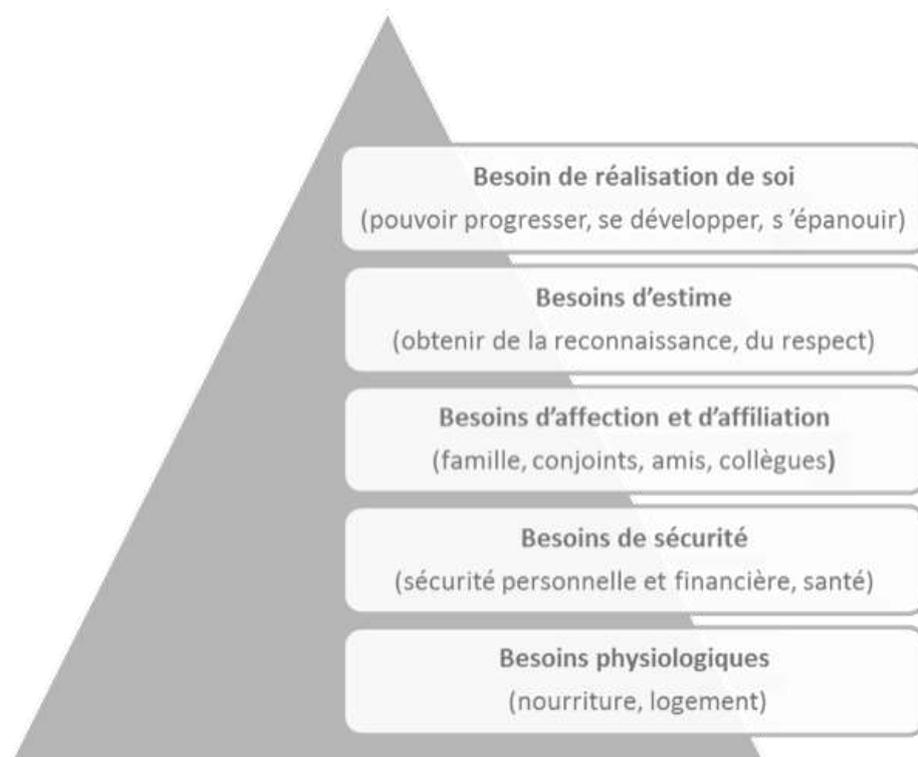


Figure 6: Pyramide des besoins d'après Maslow

En effet, il convient ici de rappeler que cette hiérarchie se plaçait dans le cadre de l'étude des motivations humaines et que Maslow mettait en garde lui-même contre une interprétation trop simpliste ou rigide de sa théorie.

Par exemple, Maslow (1943, p. 388 - 389) précisait par rapport à sa théorie de hiérarchisation des besoins que cela pouvait « donner la fausse impression qu'un besoin devait être satisfait à 100% avant que le besoin suivant n'émerge. En fait, la plupart des membres de notre société qui sont considérés comme normaux, sont partiellement satisfaits et insatisfaits en même temps dans tous leurs besoins de base »<sup>23</sup>. De la même façon, l'émergence d'un besoin n'est pas à considérer comme soudaine mais graduelle.

Des travaux ultérieurs comme ceux d'Alderfer (1969)<sup>24</sup> ont remis en question la classification de Maslow en 5 groupes de besoin.

En effet, Alderfer souligne qu'il n'est pas toujours clair de voir une différence entre, par exemple les besoins de sécurité d'une part, et, d'autre part, les besoins physiologiques et les besoins d'amour/d'appartenance. C'est pourquoi Alderfer met en avant une conceptualisation des besoins humains basée sur trois grandes catégories, respectivement liées à

<sup>23</sup> Traduction de l'anglais vers le français par l'auteur de ce chapitre 2.

<sup>24</sup> Alderfer, Clayton P. 1969. An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 4 (2), 142-175.

- l'existence,
- la relation & la sociabilité
- le développement & la croissance.

Dans cette théorie, la satisfaction des besoins identifiés comme 'd'ordre inférieur' n'est pas une nécessité pour voir émerger des besoins 'd'ordre supérieur'. De plus, « *les personnes expriment souvent leurs besoins sous forme d'objectifs complexes qui peuvent inclure une variété de besoins de base* »<sup>25</sup> (Alderfer, 1969, p. 145).

D'autres travaux ont également intégré, au-delà des questions de réalisation de soi (auto-actualisation) présentées comme étant au sommet de la pyramide de Maslow, des objectifs de vie qui transcendent l'individu (ex. : prendre soin de l'environnement, de la communauté, et.). Ces préoccupations ouvrent, entre autres, sur les dimensions d'altruisme et d'un sens plus large donné à l'existence humaine (Grouzet et al., 2005<sup>26</sup> ; Ryan et Deci, 2000<sup>27</sup>). Cette dimension qui transcende les motivations personnelles était apparemment déjà présente dans des travaux ultérieurs de Maslow (Koltko-Rivera, 2006<sup>28</sup>), mais n'est pas prise en compte dans des représentations simplifiées des travaux de Maslow comme la pyramide des besoins. La Figure 7 présente une version de la hiérarchie des besoins de Maslow intégrant cette dimension qui transcende l'individu.

---

<sup>25</sup> Traduction libre de l'anglais

<sup>26</sup> Grouzet, F.M.E., Kasser, T., Ahuvia, A., Fernandez-Dols, J.M., Kim, Y., Lau, S., Ryan, R.M., Saunders, S., Schmuck, P., and Sheldon, K.M. 2005. The structure of goal contents across 15 cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 800-816.

<sup>27</sup> Ryan, R.M., and Deci, E.L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.

<sup>28</sup> Koltko-Rivera, Mark E. 2006. Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification. *Review of general psychology*, 10 (4), 302-317.

*A Rectified Version of Maslow's Hierarchy of Needs*

Motivational level	Description of person at this level
Self-transcendence	Seeks to further a cause beyond the self <sup>a</sup> and to experience a communion beyond the boundaries of the self through peak experience. <sup>b</sup>
Self-actualization	Seeks fulfillment of personal potential.
Esteem needs	Seeks esteem through recognition or achievement.
Belongingness and love needs	Seeks affiliation with a group.
Safety needs	Seeks security through order and law.
Physiological (survival) needs	Seeks to obtain the basic necessities of life.

*Note.* The earliest and most widespread version of Maslow's hierarchy (based on Maslow, 1943, 1954) includes only the bottom five motivational levels (thus excluding self-transcendence). A more accurate version of the hierarchy, taking into account Maslow's later work (especially Maslow, 1969a) and his private journal entries (Maslow, 1979, 1982), includes all six motivational levels.

<sup>a</sup> This may involve service to others, devotion to an ideal (e.g., truth, art) or a cause (e.g., social justice, environmentalism, the pursuit of science, a religious faith), and/or a desire to be united with what is perceived as transcendent or divine.

<sup>b</sup> This may involve mystical experiences and certain experiences with nature, aesthetic experiences, sexual experiences, and/or other transpersonal experiences, in which the person experiences a sense of identity that transcends or extends beyond the personal self.

Figure 7: Version rectifiée de la hiérarchie des besoins de Maslow (Koltko-Rivera, 2006, p.303)

On notera aussi les travaux de Virginia Henderson (1947) qui propose, dans le cadre des soins aux personnes un modèle basé sur quatorze besoins de l'être humain<sup>29</sup>.

Pellissier (2006, p. 37 - 54) dans sa réflexion sur les théories de soins, explique la proximité et l'association entre les modèles d'Henderson et de Maslow<sup>30</sup> :

*« On considère généralement que les premières théories de soins d'après-guerre marquent le passage du « faire » au « faire avec ». Un « faire avec » un être humain (ayant des problèmes de santé) enfin conçu comme un tout, vivant dans un environnement et ayant des besoins tant biologiques que psychologiques ou sociaux. Telle est la base – alors quasi révolutionnaire – sur laquelle va se construire l'école des besoins, qui comprend l'un des modèles de soins les plus célèbres du monde occidental : le modèle de soins de Virginia Henderson, dit des « 14 besoins de l'être humain » - très rapidement associé, voire confondu, avec les travaux du psychologue américain Abraham Maslow (...) ».*

La Figure 8 reprend les 14 besoins fondamentaux selon Henderson.

<sup>29</sup> Henderson Virginia Avenel, 2003 (1947). Principes fondamentaux des soins infirmiers, Conseil international des infirmières (éd.), Genève, Conseil international des infirmières, 64 p.

<sup>30</sup> Pellissier, J. 2006. Réflexions sur les philosophies de soins. *Gérontologie et société*, 3(3), 37-54. <https://doi.org/10.3917/gs.118.0037>

1	Breathe normally.
2	Eat and drink adequately.
3	Eliminate body wastes
4	Move and maintain desirable postures
5	Sleep and rest.
6	Select suitable clothes-dress and undress
7	Maintain body temperature within normal range by adjusting clothing and modifying environment
8	Keep the body clean and well groomed and protect the integument
9	Avoid dangers in the environment and avoid injuring others
10	Communicate with others in expressing emotions, needs, fears, or opinions
11	Worship according to one's faith
12	Work in such a way that there is a sense of accomplishment
13	Play or participate in various forms of recreation
14	Learn, discover, or satisfy the curiosity that leads to normal development and health and use the available health facilities

Figure 8: Les quatorze besoins fondamentaux selon Henderson (Younas & Jacoline, 2015) .

Par rapport à ces besoins fondamentaux, Pellissier pointe, entre autres, l'absence du besoin de liberté ou du besoin d'autonomie par exemple.

La question du classement hiérarchique, question qui nous intéresse particulièrement pour cette étude, est aussi remise en question. Cependant, même si tous les besoins mis en avant par Henderson sont fondamentaux, leur classement de 1 à 14 ne relève pas du hasard et conduit, de manière indirecte, à distinguer des 'besoins vitaux' et des 'besoins secondaires', à propos desquels, Pellissier (2006, p. 37 - 54) souligne que

*« Il est vrai que tous les humains privés d'oxygène meurent, alors que, parmi les humains privés de communication, d'affection, de liberté, de reconnaissance par un groupe, seuls certains meurent, les autres majoritairement devenant seulement psychotiques.... Ce principe hiérarchique souffre ainsi de n'avoir pas su distinguer – non l'essentiel du secondaire – mais ce pour quoi chaque « besoin » est essentiel. (...) Et justement parce qu'elle est une personne possédant des manières singulières d'être vivante et d'être humaine, chaque personne peut vivre ses besoins à sa façon et faire ses propres choix, sa propre hiérarchie de ses besoins prioritaires et de ses besoins secondaires. »*

Avec les travaux de l'économiste Manfred Max-Neef sur les besoins fondamentaux dans les années 1990<sup>31</sup>, cette notion de hiérarchisation linéaire va être remise en question. 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, même si, comme nous y reviendrons plus tard, 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 les tous les autres. Dans la matrice qu'il propose (voir Tableau 2), Max-Neef croise les catégories de besoins avec les grandes catégories existentielles de l'être, de l'avoir, du faire et de l'interagir. Dans la colonne «Être », Max-Neef précise qu'il s'agit des attributs, personnels ou collectifs, celle de l'« Avoir » concerne les institutions, normes, mécanismes, outils, lois, etc., celle du « Faire » est dédiée aux actions, personnelles ou collectives et celle de l'« Interagir » concerne les lieux et les milieux (temps et espaces).

Tableau 2: Matrice des besoins et de leur satisfaction (Max-Neef, 1992, p. 206-207), traduction libre de l'anglais.

BESOINS	ÊTRE	AVOIR	FAIRE	INTERAGIR
<b>Subsistance</b>	1) Santé physique et mentale, équilibre, sens de l'humour, adaptabilité	2) Nourriture, logement, travail	3) Se nourrir, se reproduire, se reposer, travailler	4) Environnement de vie, cadre social
<b>Protection</b>	5) Soins, adaptabilité, autonomie, équilibre, solidarité	6) Systèmes d'assurance, épargne, sécurité sociale, systèmes de santé, droits famille, travail	7) Coopérer, se prémunir, faire des projets, prendre soin d'autrui, guérir, aider	8) Espace de vie, environnement social, logement
<b>Affection</b>	9) Estime de soi, solidarité, respect, tolérance, générosité, réceptivité, passion, détermination, sensualité, sens de l'humour	10) Amitiés, famille, relations, relations avec la nature	11) Amour, partager, prendre soin d'autrui, exprimer des émotions	12) Intimité, foyer, espaces intimes d'unité
<b>Compréhension</b>	13) Capacité de critique, réceptivité, curiosité, étonnement, intuition, rationalité	14) Littérature, enseignants, méthodes, politiques d'éducation et de communication	15) Investiguer, étudier, expérimenter, éduquer, analyser, méditer	16) Dispositifs pour les interactions formatives, écoles, universités, académies, groupes, communautés, familles
<b>Participation</b>	17) Adaptabilité, réceptivité, solidarité, volonté,	18) Droits, responsabilités,	19) S'affilier, coopérer, proposer,	20) Dispositifs d'interactions participatives, partis,

<sup>31</sup> Max-Neef, M., 1992. Development and human needs. In: Ekins, P., Max-Neef, M. (Eds.), Real life Economics: Understanding Wealth Creation. Routledge, London, pp. 197–213

	détermination, dévouement, respect, passion, sens de l'humour	devoirs, privilèges, travail	partager, s'opposer, obéir, interagir, se mettre d'accord, exprimer des opinions	associations, églises, communautés, relations de voisinage, famille
<b>Loisirs</b>	21) Curiosité, réceptivité, imagination, insouciance, sens de l'humour, tranquillité, sensualité	22) Jeux, spectacles, clubs, fêtes, paix intérieure	23) Pouvoir rêver, se souvenir, se détendre, s'amuser, jouer	24) Intimité, espaces d'intimité, temps libre, milieu environnant, paysages
<b>Création</b>	25) Passion, détermination, intuition, imagination, audace, rationalité, autonomie, inventivité, curiosité	26) Aptitudes, qualifications, techniques, méthodes, travail	27) Travailler, inventer, construire, concevoir, composer, jouer	28) Dispositifs de production et de feedback, ateliers, groupes culturels, audiences, espaces d'expression, liberté temporelle
<b>Identité</b>	29) Sentiment d'appartenance, cohérence, différenciation, estime de soi, assertivité	30) Symboles, langue, religions, habitudes, coutumes, références, groupes, sexualité, valeurs, normes, mémoire historique, travail	31) S'engager, s'intégrer, confronter, décider, apprendre à se connaître soi-même, se reconnaître, se réaliser, grandir	32) Rythmes sociaux, cadre quotidien, lieux d'appartenance, étapes de maturation
<b>Liberté</b>	33) Autonomie, estime de soi, détermination, passion, assertivité, ouverture d'esprit, audace, rébellion, tolérance	34) Égalité de droits	35) S'opposer, choisir, être différent de, prendre des risques, développer une prise de conscience, s'engager, désobéir.	36) Plasticité temporelle et spatiale

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. Cependant, Max-Neef reconnaît une limite en-deçà de laquelle cette approche systémique n'est plus prévalante. Il cite l'exemple des besoins de subsistance mais argumente également que 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.

Max-Neef insiste aussi sur l'importance d'une conception linéaire ou systémique des besoins humains qui peut mener à des choix et des priorités différentes selon que l'on adopte l'une ou l'autre vision. Il souligne aussi la différence entre les besoins humains et les manières de les satisfaire ('les combleurs' de ces besoins) et pose les deux postulats suivants (1992, p. 199 – 200) :

*« Premièrement, les besoins humains fondamentaux sont finis (limités), peu nombreux et classifiables ; et deuxièmement, les besoins humains fondamentaux (...) sont les mêmes dans toutes les cultures et les périodes de l'histoire. Ce qui change, à la fois avec le temps et dans des contextes cultures différents, c'est la manière et les moyens par lesquels ces besoins sont satisfaits. »<sup>32</sup>*

Pour Max-Neef, ce qui est déterminé par la société, ce ne sont donc pas les besoins humains mais ce qu'il a appelé les 'combleurs' de ces besoins. Ces 'combleurs' de besoins ne sont pas forcément des biens économiques, même si, dans le modèle des sociétés industrialisées occidentales, ce sont les biens économiques qui prédominent en tant que 'combleurs' de besoins (1992, p. 202).

#### *2.3.1.2. Proposition de synthèse sur les besoins humains vitaux et ce qui pourrait les combler*

En partant des travaux de Maslow, Henderson et Max-Neef, nous avons réalisé une matrice en vue d'établir une proposition de synthèse par rapport aux besoins humains vitaux et de ce qui pourrait permettre de les combler. L'optique de ce chapitre 2 qui est de dégager des secteurs économiques qui contribuent aux besoins vitaux de la société, a clairement impliqué de privilégier ce qui relève de l'avoir, du faire, et parfois de l'interagir pour combler les besoins. Il est important de souligner ici que, comme dans les travaux de Max-Neef, l'ordre ne définit pas un classement des besoins, ni ne préjuge de leur importance relative. Le Tableau 3 reprend cette matrice.

---

<sup>32</sup> Traduction libre de l'anglais

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

Tableau 3: Matrice de synthèse par rapport aux besoins humains vitaux et ce qui pourrait permettre de les combler

Besoins	Maslow	Henderson	Max-Neef	Proposition de synthèse sur les besoins et 'combleurs'
<b>Physiologiques</b>	Physiologique (maintien de la vie) : respiration, faim, soif, sommeil, homéostasie, excrétion	Respirer, boire et manger, éliminer (urines et selles), se mouvoir, dormir, se reposer, se vêtir, se dévêtir, maintenir la température du corps, hygiène (être propre) et		<b>Besoins physiologiques et de subsistance :</b> Air, eau, nourriture, énergie Logement – conditions pour pouvoir se reposer et bouger Gestion des déchets (urine et selles) Habits Travail, activité, repos Environnement (immédiat et plus large) suffisamment sain et Cadre Cadre social
<b>Subsistance</b>			Nourriture, logement, travail Se nourrir, se reproduire, se reposer, travailler Environnement de vie, cadre social	
<b>Sécurité</b>	Sécurité à travers l'ordre et la loi : se sentir protégé des dangers pour le corps (animaux sauvages, températures extrêmes, criminels, et.), pour l'emploi et les ressources, etc.	Eviter les dangers (maintenir son intégrité physique et mentale)		<b>Besoins de protection / sécurité</b> Soins de santé Travail, revenus, ressources Environnement social et naturel Sécurité sociale, systèmes de santé, droits, protection de l'environnement
<b>Protection</b>			Systèmes d'assurance, épargne, sécurité sociale, systèmes de santé, droits famille, travail Espace de vie, environnement social, logement	
<b>Affection / affiliation</b>	Appartenance, amour et affection	Pas de mention spécifique dans le contexte de soin qui est celui d'Henderson	Affection : amitié, famille, relations, relations avec la nature. Partager, prendre soin d'autrui, exprimer des émotions. Intimité, foyer, espaces intimes d'unité	<b>Besoins d'affection / affiliation</b> Amour, amitié, famille, relations, appartenance Partager, prendre soin d'autrui, exprimer des émotions Relation à la nature, accès à des espaces naturels Espace d'intimité, foyer
<b>Besoin de compréhension</b>	Pas indiqué en tant que tel dans la hiérarchie de Maslow, mais plutôt comme un désir : le désir de comprendre et de savoir est notamment relié au besoin de sécurité (faire sens du monde qui nous entoure) et au besoin d'auto-actualisation.		Investiguer, étudier, expérimenter, éduquer, analyser, méditer	<b>Besoins de compréhension et d'éducation</b> Comprendre, savoir, apprendre, analyser, investiguer, étudier, expérimenter, éduquer, méditer Littérature Enseignement, et éducation Politiques d'éducation et de communication
<b>Besoin d'éducation</b>		Apprendre	Littérature, enseignants, méthodes, politiques	

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

			d'éducation et de communication	
<b>Besoin de participation</b>	Se retrouve plutôt dans le besoin d'appartenance	Communiquer avec ses semblables	Droits, responsabilités, devoirs, privilèges, travail S'affilier, coopérer, proposer, partager, s'opposer, obéir, interagir, se mettre d'accord, exprimer des opinions Partis, associations, églises, communautés, relations de voisinage, famille	<b>Besoin de participation</b> Communiquer avec ses semblables Responsabilités, devoirs Travail Relations, interagir, s'affilier, s'opposer, etc. Communauté, Droits, expression des opinions Partis, associations, communautés, etc.
<b>Besoin de loisirs</b>	Ne se retrouve pas en tant que tel	Se recréer, se divertir	Jeux, spectacles, clubs, fêtes, etc. Pouvoir rêver, se souvenir, se détendre, s'amuser, jouer. Espaces d'intimité, temps libre, milieu environnant, paysages	<b>Besoin de loisirs</b> Se recréer, se divertir, se rêver, se souvenir, se détendre, s'amuser etc. Jeux, spectacles, etc. Milieu environnant, paysages
<b>Besoin de création</b>	Ne se retrouve pas en tant que tel. Peut être lié au besoin de réalisation de soi si la personne est créative	Pas en tant que tel	Aptitudes, qualifications, techniques, méthodes, travail Travailler, inventer, construire, concevoir, composer, jouer. Ateliers, groupes culturels, audiences, espaces d'expression	<b>Besoin de création</b> Réaliser son potentiel créatif, travailler, inventer, construire, concevoir, composer, etc.. Aptitude, qualifications, travail, techniques Ateliers, groupes culturels, espaces d'audience, etc.
<b>Besoin d'estime de soi</b>	Estime : estime et respect de soi, estime des autres. Désir de force, de confiance, d'indépendance et de liberté etc. et désir de réputation, de prestige, de reconnaissance, etc. Confiance en soi	S'occuper en vue de se réaliser (et conserver l'estime de soi)		<b>Besoin d'estime et de réalisation de soi, besoin d'identité</b> Développer estime et respect de soi, confiance en soi, estime des autres Se réaliser, Apprendre à se connaître soi-même, grandir, s'engager Agir selon ses croyances et ses valeurs Langue, religions, travail, coutumes, valeurs, normes
<b>Besoin de réalisation de soi</b>	Faire ce pour quoi on est « fait », devenir de plus en plus qui l'on est, devenir tout ce qu'on est capable de devenir			
<b>Besoin d'identité</b>		Agir selon ses croyances et ses valeurs	Sentiment d'estime de soi, cohérence Langue, religions, travail, coutumes, valeurs, normes Apprendre à se connaître soi-même, grandir, s'engager	
<b>Besoin de liberté</b>	Ne se retrouve pas en tant que tel mais comme un prérequis	Ne se retrouve pas en tant que tel	Autonomie, ouverture de soi Égalité des droits	<b>Besoin de liberté</b> Développer l'autonomie

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

	pour la satisfaction des besoins de base : liberté de parole, de faire ce que l'on désire tant que cela ne fait pas de tort aux autres, d'investiguer, de se défendre, justice, etc.			Liberté de parole, de faire ce que l'on désire tant que cela ne fait pas de tort aux autres, d'investiguer, de se défendre, justice, etc. Egalité des droits
--	--	--	--	---

Il ressort de la littérature que la notion de hiérarchisation linéaire des besoins est fortement remise en question et a évolué vers une compréhension plus systémique des besoins humains. De plus, s'il semble se dégager une certaine universalité des besoins humains, les manières de combler ces besoins sont, quant à elles, beaucoup plus dépendantes des contextes culturels et sociaux spécifiques. Dans le cadre de cette étude, l'objectif se centre sur la résilience des entreprises et nous étions donc dans une optique où ce sont des biens et services économiques qui comblerent les besoins. Dans ce cadre, la résilience et la transition des entreprises vers des pratiques plus durables est primordiale. Il semble cependant intéressant de s'interroger sur le mode actuellement prévalant de répondre aux besoins humains dans nos sociétés occidentales et sur l'opportunité de développer une vision qui inclurait une remise en question plus systémique et sociétale.

Par rapport à cette proposition de synthèse sur les besoins humains et leurs 'combleurs', nous avons tenté l'exercice du phasage temporel pour les individus, c'est à dire l'objectivation de l'urgence dans laquelle il faudrait subvenir à ces besoins à **l'échelle nationale** dans l'hypothèse d'une rupture soudaine des approvisionnements, en adoptant les 4 les niveaux suivants :

- Urgence : en jours
- Court terme : en semaines
- Moyen terme : en mois
- Long terme : en années

Il apparaît que 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. En effet, il est établi qu'on peut vivre quelques jours sans boire, quelques semaines sans manger, etc. Cependant, il est à noter que, même parmi ces besoins, l'objectivation de l'urgence peut dépendre des circonstances (p.ex. : pour l'énergie, si l'on est en hiver ou en été ; pour les soins de santé, certains sont urgents, d'autres moins ; pour les habits, cela dépend du stock dont on dispose, etc.). De plus, qu'en est-il pour le besoin de travailler, pour le cadre social, pour l'environnement ? Pour les autres besoins (affection / affiliation, compréhension et éducation, etc.), il ne semble pas possible de déterminer de manière objective une temporalité avec laquelle il faudrait couvrir ces besoins, tant cela paraît propre à chacun.

**Besoins physiologiques et de subsistance :**

Proposition de 'combleurs' pour les besoins	Phasage temporel
Air, eau, nourriture, énergie	Urgent
Logement - conditions pour pouvoir se reposer et bouger	Court terme
Gestion des déchets (y compris urine et selles)	Urgent
Habits	Moyen terme (stock ?)
Travail, activité, repos	Court terme ( ?)
Environnement (immédiat et plus large) suffisamment sain et Cadre social	Moyen terme

**Besoins de protection / sécurité :**

Proposition de 'combleurs' pour les besoins	Phasage temporel
Soins de santé	Urgent/ court terme / moyen terme ( ?)
Travail, revenus, ressources	Court terme / moyen terme (épargne, sécurité sociale, etc.) ( ?)
Environnement social et naturel	Moyen terme ( ?)
Sécurité sociale, systèmes de santé, droits, protection de l'environnement	Court terme ( ?)

Ainsi ce critère de temporalité ne permet de prioriser que des besoins physiologiques et immédiats pour la survie de l'individu.

Dans la section suivante, nous allons aborder les activités économiques considérées comme essentielles, principalement sous l'éclairage de la crise sanitaire due au COVID-19.

### 2.3.2 Identification des activités économiques considérées essentielles

L'objectif ici est de caractériser les secteurs de façon plus économique, de les associer à des fonctions économiques, mais aussi d'intégrer dans ce travail de sélection, les décisions de sélection des institutions étatiques européennes, avant et pendant la crise sanitaire.

#### 2.3.2.1. Belgique

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<sup>33</sup>.

« Il s'agit des commerces, des entreprises et services privés et publics et les services qui sont nécessaires à la protection des besoins vitaux de la Belgique et des besoins de la population »

Cette liste est présente en Annexe 2.

#### 2.3.2.2. France

On remarque qu'en France la notion d'activité « d'importance vitale » était définie avant la pandémie de la manière suivante :

« Parce qu'elles concourent à la production et à la distribution de biens ou de services indispensables à l'exercice de l'autorité de l'Etat, au fonctionnement de l'économie, au maintien du potentiel de défense ou à la sécurité de la Nation, certaines activités sont

<sup>33</sup> <https://www.svb.nl/fr/bbz-bdz/covid19/secteurs-vitaux>

considérées comme « d'importance vitale. Ces activités sont, par nature, difficilement substituables ou remplaçables »<sup>34</sup>.

### 12 secteurs d'activités d'importance vitale répartis en 4 dominantes



#### 2.3.2.3. Angleterre

En Angleterre, les secteurs suivants ont pu rester actifs pendant la crise sanitaire<sup>35</sup> :

- Health & social care
- Education & childcare
- Food and other necessary goods
- Key public services (incl. Mail, justice system, public service journalists, ...)
- Local and national government
- Utility workers (Energy, water, telecommunications, essential financial services, ...)
- Public safety and national security
- Transport

#### 2.3.2.4. Espagne

En Espagne, les secteurs suivants ont pu rester actifs pendant la crise sanitaire<sup>36</sup> :

- Food

<sup>34</sup> <http://www.sgdsn.gouv.fr/uploads/2016/10/plaquette-saiv.pdf>

<sup>35</sup> <https://www.telegraph.co.uk/news/0/key-workers-essential-list-who-uk-new-lockdown-2021/>

<sup>36</sup> <https://english.elpais.com/society/2020-03-30/spains-new-lockdown-restrictions-the-measures-in-place-for-non-essential-workers.html>

- Pharmaceuticals
- Healthcare
- Hygiene products
- Press
- IT & telecommunications
- Launderettes
- Online shopping
- Energy (incl. Oil and gas)
- Essential financial services
- Justice (incl. lawyers and notaries)
- Trash collection
- Cleaning services
- Social care

#### 2.3.2.5. UE : *Do not significantly harm*

Enfin, il est intéressant de noter que l'UE, dans le cadre des 'Recovery and Resilience Plans' (RRP) a posé le principe du 'Do not significantly harm' (DNSH)<sup>37</sup>. Ainsi, les activités pour pouvoir être financées dans les cadres des plans de relance doivent passer l'évaluation DNSH. Les activités sont ainsi évaluées par rapport à leur impact sur :

le changement climatique (ex. : une activité sera jugée comme portant dommage si elle a pour conséquence des émissions de gaz à effet de serre importantes, etc.) ;

l'utilisation soutenable et la protection de l'eau et des ressources marines (ex. : une activité sera jugée comme portant dommage si elle porte atteinte au bon statut ou au bon potentiel écologique des eaux de surface, etc.)

l'économie circulaire (ex. : une activité sera jugée comme portant dommage si elle augmente significativement la génération de déchets, etc.)

la prévention et le contrôle de la pollution (ex. : une activité sera jugée comme portant dommage si elle conduit à une augmentation significative des émissions de polluants, etc.)

la protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes (ex. : une activité sera jugée comme portant dommage si elle a un impact négatif significatif sur le bon état et la résilience des écosystèmes, etc.)

Il sera intéressant de suivre l'évolution et la concrétisation de ces mesures qui pourraient fournir également des éléments de priorisation des secteurs.

### 2.3.3 Production d'une matrice incluant les ODD et les mégatendances

Dans la matrice, les secteurs sont croisés avec, d'une part les besoins humains vitaux et, d'autre part, les activités économiques considérées essentielles à l'échelle nationale. Ces activités économiques sont en outre croisées avec les Objectifs de Développement Durable,

---

<sup>37</sup> European Commission Notice : Technical guidance on the application of "do no significant harm" under the Recovery and Resilience Facility Regulation, Brussels, 2021.

en ce compris l'identification d'éventuels 'feedback loops' négatifs qui iraient à l'encontre de ces objectifs. Finalement, la matrice permet également de croiser les activités économiques avec les 6 grands clusters de mégatendances identifiés au chapitre 1, afin de dégager les activités qui risquent d'être le plus impactées par ces mégatendances.

### *2.3.3.1. Croisement des secteurs avec les besoins humains vitaux*

Bien que nous ayons pour objectif de ne lier des secteurs à des besoins vitaux que lorsque cette connexion est évidente (ex : culture et production animale lié au besoin de subsistance / physiologique), il existe toujours un certain degré de subjectivité pour la sélection de certains secteurs. La plupart des secteurs sont interdépendants et s'approvisionnement mutuellement, ainsi le secteur des industries alimentaire dépendra de beaucoup d'autres secteurs pour son fonctionnement. Parmi ces secteurs, lesquels seront-ils considérés comme prioritaires ?

La sélection de secteurs répondant aux besoins humains vitaux a été limitée aux secteurs directement liés à ce besoin, et aux secteurs liés à ce besoin au second niveau. Par exemple, les secteurs suivants sont liés aux besoins de subsistances/physiologiques:

1. Industries alimentaires
2. Transports terrestres, car ils permettent d'acheminer les denrées vers les villes
3. Extraction d'hydrocarbures, car ils permettent de faire fonctionner ces transports
4. Services de soutien aux industries extractives, etc.

Mais ici nous nous limitons aux niveaux 1 et 2, à savoir le secteur répondant directement au besoin, et son niveau inférieur, lui permettant de fonctionner.

Par rapport aux besoins humains, un des enseignements que nous avons retirés de notre étude est la difficulté de les prioriser à part dans une optique de survie immédiate pour pallier à ce qui menacerait directement les besoins physiologiques et de protection de l'individu. Cette optique est évidemment totalement réductrice par rapport à ce qu'est un être humain, à ce qu'est une personne dans sa globalité.

Pour rappel les niveaux de temporalité figurant dans la matrice pour les besoins des individus sont les mêmes que ceux employés à la section 2.3.1. pour objectiver le niveau d'urgence :

- Urgence : en jours
- Court terme : en semaines
- Moyen terme : en mois
- Long terme : en années

Même en appliquant ce filtre extrêmement réducteur par rapport aux besoins humains et en nous limitant aux deux premiers niveaux de secteurs qui peuvent offrir des réponses à ces besoins, nous dégageons dans la matrice, une trentaine de secteurs, ce qui semble trop pour développer sur cette base un test sectoriel suffisamment ciblé.

### *2.3.3.2. Croisement des secteurs avec les activités économiques considérées essentielles*

De la même manière, lorsque nous croisons dans la matrice les secteurs avec les activités économiques considérées comme essentielles dans différents pays, il en ressort plus d'une cinquantaine de secteurs. Cela s'explique également par l'existence de catégories comme 'Industrie' qui sont très larges.

En combinant les deux approches (besoins humains vitaux + activités économiques considérées comme essentielles), on constate que seuls quelques secteurs ne sont pas repris. De plus, certains des secteurs sont non-repris car ils sont plus indirectement reliés à la satisfaction des besoins que les 2 premiers niveaux considérés (ex. : génie civil) ou parce qu'ils répondent à d'autres besoins que ceux purement physiologique/de protection (ex. : activités créatives, artistiques et de spectacle ; activités sportives, récréatives et de loisirs).

Ces approches se montrent donc infructueuses dans le cadre de la démarche de l'élaboration d'un test sectoriel ciblé.

### *2.3.3.3. Croisement des secteurs avec les ODD et les mégatendances*

L'exercice de croiser les secteurs avec les ODD permet de mettre en avant des impacts positifs et/ou négatifs par rapport à différents ODD. De façon similaire, le croisement avec les mégatendances permettent une première réflexion sur les impacts potentiels des mégatendances sur différents secteurs. La temporalité suivante a été utilisée pour les impacts potentiels des mégatendances :

- Urgence : moins d'1 an
- Court terme : dans les 3 ans
- Moyen terme : entre 3 et 5-10 ans
- Long terme : > 10 ans

Néanmoins, ce double croisement avec les ODD et les mégatendances ne nous semble pas permettre, à ce stade et dans le cadre des ressources disponibles pour cette étude, de dégager des critères pour prioriser des secteurs vitaux pour la société. En effet, l'évaluation de l'impact d'une mégatendance particulière sur un secteur particulier semble trop subjective sans données additionnelles sectorielles, ce qui nécessiterait une étude à part entière.

### *2.3.4 Proposition de secteurs contribuant aux fonctions vitales*

Face à la difficulté de prioriser des secteurs vitaux d'une part et à l'objectif de pouvoir néanmoins 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 :

- Garder les secteurs qui répondent aux besoins physiologique / de protection qui doivent être couverts dans l'urgent/ le court terme

- Parmi ces secteurs, garder ceux qui sont identifiés comme essentiels

Comme nous l'avons souligné à travers ce rapport, il en ressort une liste de secteurs priorités dans une optique de survie, d'urgence et de fonctions essentielles au niveau sociétal, ce qui est extrêmement réducteur par rapport aux besoins humains pris dans leur ensemble et au bon fonctionnement de la société d'une manière générale.

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.

La matrice résultant de ce screening des secteurs est présentée ci-dessous.

Tableau 4: matrice croisée secteurs / besoins humains physiologiques et de protection urgents / activités économiques essentielles avec critères

Secteurs		Besoins humains vitaux			Activités économiques considérées essentielles				
Cod	NACE - rév.2	lien avec besoin humain	Fonction associée	Degré d'urgence	Industrie (secteur)	PI (secteur)	Registre(s) (secteur)	Expansif (secteur)	
01	A	Culture et production animale, chasse et services annexes	Besoins de subsistance / physiologiques	se nourrir	urgent	Industrie agro-alimentaire	Alimentation	Food and other necessary goods	Food
03	A	Pêche et aquaculture	Besoins de subsistance / physiologiques	se nourrir	court terme	Industrie agro-alimentaire	Alimentation	Food and other necessary goods	Food
09	C	Industries alimentaires	Besoins de subsistance / physiologiques	se nourrir	court terme	Industrie agro-alimentaire	Alimentation	Food and other necessary goods	Food
33	D	Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné	Transversal	communiquer, se chauffer, s'éclairer...	court terme	Secteurs de l'énergie	Energie	Energy	Energy
34	E	Captage, traitement et distribution d'eau	Besoins de subsistance / physiologiques	se nourrir	urgent	Gestion des eaux	Gestion de l'eau	Water	Food
35	E	Collecte et traitement des eaux usées	Besoins de protection / sécurité	santé	urgent	Gestion des eaux	Gestion de l'eau	Water	
36	E	Collecte, traitement et élimination des déchets; récupération	Besoins de protection / sécurité	santé	urgent	Gestion des déchets	Industrie		Trash collection
44	H	Transports terrestres et transport par conduites	Transversal	se déplacer	urgent	Transport	Transport	Transport	
45	H	Transports par eau	Transversal	se déplacer	urgent	Transport	Transport	Transport	
56	J	Services d'information	Besoins de compréhension/ éducation	Communiquer, se divertir	Court terme	Services de communication	Communications électroniques, audiovisuel et information	Telecommunications	Press & Telecommunications
74	O	Administration publique et défense; sécurité sociale obligatoire	Besoins de protection / sécurité	Inclut besoins de liberté, d'égalité des droits, etc.	court terme	Service public, défense	Activités militaires de l'État	Public safety and national security	
76	Q	Activités pour la santé humaine	Besoins de protection / sécurité	Soins de santé	urgent	Institutions de soins médicaux et sociaux	Santé	Health	Healthcare
77	Q	Activités médico-sociales et sociales avec hébergement	Besoins de protection / sécurité	Soins de santé	urgent	Institutions de soins médicaux et sociaux	Santé	Health and Social care	Healthcare and Social care
78	Q	Action sociale sans hébergement	Besoins de protection / sécurité	Soins de santé	urgent	Institutions de soins médicaux et sociaux		Social care	Social care

Le tableau ci-dessous reprend cette proposition de secteurs vitaux pour la société résultant de ces critères prioritaires.

Tableau 5: Secteurs prioritaires (sur base des besoins physiologiques et de protection urgents et activités essentielles)

SECTEUR PRIORITAIRE	SOUS-SECTEUR PRIORITAIRE
<b>AGRO-ALIMENTAIRE</b>	Culture et production animale, chasse et services annexes
	Pêche et aquaculture
	Industries alimentaires
<b>ENERGIE</b>	Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné
<b>EAU</b>	Captage, traitement et distribution d'eau
	Collecte et traitement des eaux usées
<b>DECHETS</b>	Collecte, traitement et élimination des déchets; récupération
<b>TRANSPORTS</b>	Transports terrestres et transport par conduites
	Transports par eau
<b>INFORMATION</b>	Services d'information
<b>DEFENSE</b>	Administration publique et défense; sécurité sociale obligatoire
<b>SANTE</b>	Activités pour la santé humaine
	Activités médico-sociales et sociales avec hébergement
	Action sociale sans hébergement

### 2.3.5 Éléments d'apprentissage

- Au terme de ce chapitre, c'est sans doute la difficulté d'établir une liste de secteurs vitaux qui ressort comme premier élément d'apprentissage, ainsi que le fait de devoir poser des critères de choix qui peuvent varier selon l'objectif poursuivi. La liste présentée constitue une proposition basée sur des critères de survie physiologique dans une temporalité d'urgence, ainsi que sur une optique de fonctions essentielles au niveau économique.
- Dans une optique systémique, il semble par ailleurs hasardeux de proposer une liste définitive de 5 à 10 secteurs à prioriser dans l'absolu étant donné l'interconnexion évidente des différents secteurs tout au long de la chaîne de valeur.
- Néanmoins, d'autres critères et priorités pourraient également être utilisés. Dans le cadre d'études spécifiquement sectorielles, la matrice qui croise les secteurs avec, d'une part les besoins humains vitaux et, d'autre part, les activités économiques considérées essentielles à l'échelle nationale pourrait, par exemple, être utilisée afin de faire ressortir différentes listes de secteurs prioritaires en fonction du focus associé (prépondérance de l'activité économique essentielle sur les ODD, importance d'une mégatendance plutôt qu'une autre, etc.).

A vertical chain of dark metal links is centered in the frame, extending from the top to the bottom. The links are interconnected and have a slightly weathered appearance. The background is a soft, light blue gradient. The text is overlaid on the upper portion of the chain.

### 3. RECENSEMENT DES OUTILS EXISTANTS

## 3.1 OBJECTIFS

L'objectif de cette étape de travail est de recenser et d'analyser la diversité des outils existants de diagnostic de la résilience des entreprises pour inspirer la conception future du test de résilience.

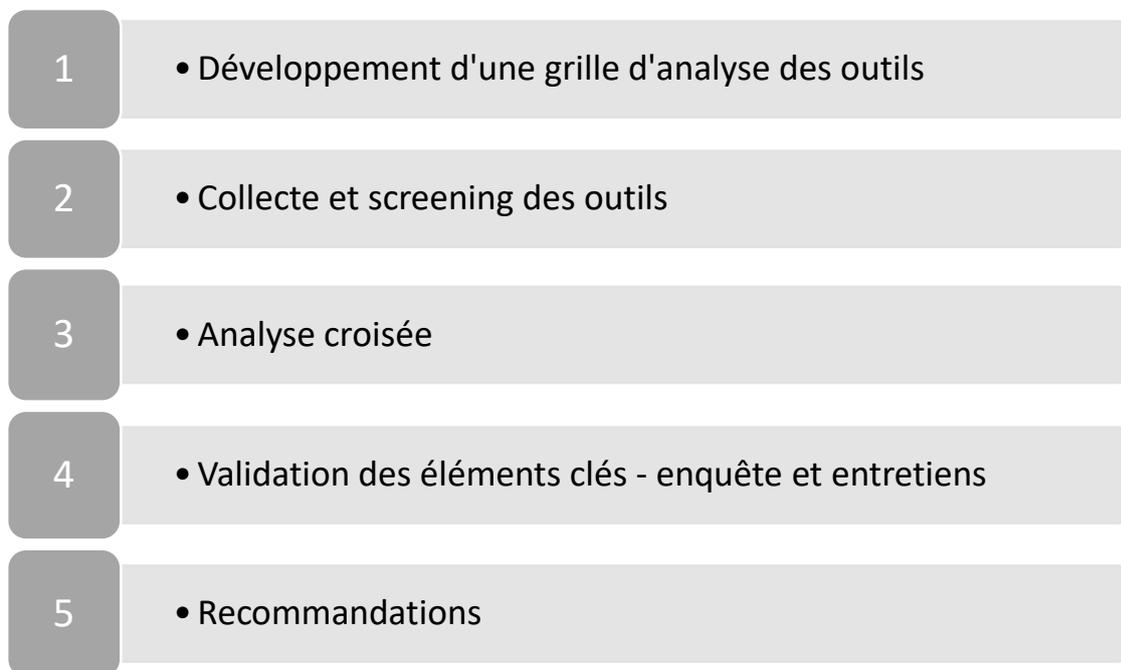
Cette inspiration concerne :

- Le contenu du test :
  - Quels types d'impacts (climatique, sanitaire...),
  - Quels indicateurs pour qualifier et quantifier ces impacts,
  - Quelle vision de la résilience (réaction court-terme à une crise, résilience organisationnelle avec redéfinition du fonctionnement interne à long terme...),
- Le format du test :
  - Format de diagnostic (questionnaire, application...),
  - Format de présentation des résultats (visuels, graphiques...),
  - Format de partage de recommandations (ressource en ligne...),
- Ses cibles :
  - Quels secteurs d'entreprises,
  - Quelles tailles d'entreprises.

Et ceci dans le but ultime de préparer la conception d'un outil permettant aux entreprises belges, et en priorité celles des secteurs « vitaux », de se préparer aux mégatendances auxquelles elles font ou feront face.

## 3.2 APPROCHE METHODOLOGIQUE

Cette phase se décline en 5 étapes déclinées ci-dessous :



La méthodologie de chacune de ces étapes est expliquée dans cette partie. Puis, en 3.3, les résultats sont détaillés.

### 3.2.1 Développement d'une grille d'analyse des outils

Afin d'analyser de façon structurée la multitude des outils de test de résilience existants, une **grille d'analyse** est développée. La grille, prenant la forme d'une matrice Excel, permet d'inventorier les outils existants en reprenant les informations de manière synthétique, et de les classer selon une série de critères :

- Étendue des champs d'application et adéquation avec la conception de la résilience
- Réponse aux mégatendances pré-identifiées
- Utilité stratégique (i.e. en quoi utiliser cet outil représente un enrichissement pour l'entreprise)
- Public et secteur cible (et intégration des secteurs « vitaux »)
- Facilité et durée d'utilisation
- Efficacité du mode de présentation des résultats

Chaque outil se voit attribuer un score pour chacun de ces critères. Un score final permet de classer les outils entre 0 et 17.

Dans un second temps, les outils dont le scoring dépasse 10 sont analysés en détail via une **fiche d'analyse individuelle**.

### 3.2.2 Collecte et screening des outils

- Collecte des outils

Les outils sont identifiés via une série de mots clés (français - anglais) sur différents moteurs de recherche (base de données académiques et moteurs traditionnels). Les mots clés reprennent les champs d'investigation de l'étude (test – résilience – résilience d'entreprise, résilience organisationnelle – résilience screening – résilience evaluation – business resilience test, etc...).

Une première lecture du contenu de l'outil permet de valider la pertinence globale de l'outil vis-à-vis du champ de l'étude. Les outils rentrant dans le champ de l'étude sont intégrés dans la grille d'analyse (nom + site internet). Les outils hors scope ne sont pas repris.

- Screening et analyse détaillée des outils

Après avoir été collecté, chaque outil est analysé via la grille d'analyse.

Les outils dont le score est supérieur ou égal à 10 sont détaillés dans une fiche individuelle reprenant les éléments factuels suivants :

- *Données factuelles de l'outil (auteur, date, site...)*
- *Aperçu du visuel de l'outil et de la présentation des résultats*
- *Objectifs de l'outil*
- *Champs d'application*
- *Méthodologie*
- *Public et secteur cibles*
- *Utilisation (format, types de questions, facilité, durée...)*
- *Résultats et recommandations*
- *Bilan sur les points forts et faibles de l'outil*

### 3.2.3 Analyse croisée

A l'issue de la phase d'analyse individuelle, une première analyse croisée permet de faire émerger différents éléments d'apprentissage sur le champ d'application des outils, leurs objectifs, leur format. Ces premiers éléments permettent de dégager différentes pistes de scénarii qui seront proposés en étape suivante pour feedback et discussion auprès du public cible du futur test.

### 3.2.4 Validation des éléments clés – Enquête et entretiens

Les premiers éléments d'apprentissage et scénarii identifiés en amont permettent de cadrer le contenu de l'enquête et des entretiens réalisés dans cette phase.

- **Enquête en ligne** à destination du public cible : une série de questions ouvertes et à choix multiple abordent les thématiques-clés pour le test de résilience telles que « *Souhaitez-vous tester votre résilience ?* » « *Quelles sont vos motivations pour tester votre résilience ?* » « *Combien de temps êtes-vous prêt à consacrer à un tel test ?* » « *Quelles informations aimeriez-vous qu'il vous fournisse ?* » « *Quel type de représentation graphique vous serait utile ?* »

Cette enquête est diffusée auprès d'organismes fédérateurs. 30 entreprises parmi un spectre large : PME et grandes entreprises, de secteurs divers (industrie, HORECA, services...).

- **Focus group** : 5 entreprises sont interrogées pour évaluer :
  - Leurs besoins en termes de diagnostic de leur résilience et de leur vulnérabilité face aux crises à venir
  - Leurs contraintes de temps et moyens
  - Leur capacité à appliquer les recommandations effectuées
  - Leurs retours et avis sur des tests précédemment réalisés

### 3.2.5 Recommandations

Les recommandations intègrent les résultats des analyses croisées des outils existants ainsi que le retour qualitatif du public cible du futur test et détaillent :

- Le format le plus adéquat des futurs outils à développer (force/faiblesse des différentes options)
- Le champ d'investigation (mono sujet vs multidisciplinaire)
- Le degré de complexité de l'analyse (question choix multiples simplifiées vs nécessité de collecter des données en amont du test)
- Les options de diffusion/adhésion.

### 3.3 RESULTATS

#### 3.3.1 Grille d'analyse

La grille d'analyse complète est disponible en annexe 3.1. La figure 9 en donne un aperçu.

#	Titre de l'outil	Créateur	Année de création	URL	Dépend de l'outil	Méthodologie	Format	A44 - 2019	Champs d'application	Adaptation aux critères spécifiques de la résilience	Score IT	Utilisé analysé	Score 0-10	Public cible	Secteur cible
1	Resilience Audit	Pragmatisme Risk Development - Resilient Operations, Resilience, Resilience	2019		Information complémentaire sur l'impact de la résilience sur les opérations, la culture, les ressources humaines et les processus d'urgence.	Indicateur de résilience basé sur 5 dimensions : leadership et culture, ressources humaines et processus, capacité de changement, et préparation à l'urgence.	Tableau Excel	Oui	Resilience Audit, Leadership et culture, Ressources humaines et processus, Capacité de changement	Leur approche est basée sur la notion de "Resilience Audit" qui est un processus continu et évolutif. Ils ont une approche basée sur les processus et les personnes.	5	Non	5	Personnes et grandes entreprises	Tous
2	Resilience Test of Skills	An Office for Disaster Risk Reduction	2019	<a href="https://www.unisdr.org/fr/instruments/risque">https://www.unisdr.org/fr/instruments/risque</a>	Information rapide et générale sur les risques de catastrophe face au travail.	Questionnaire, atelier, atelier de travail	Questionnaire en ligne	Non	Information rapide et générale sur les risques de catastrophe face au travail.	Leur approche est basée sur les processus et les personnes.	1	Non	5	Tous les PME, PMI	Tous
3	DRG Risk and Resilience Test	Chartered Institute of Procurement & Supply (CIPS)	2019	<a href="https://www.cips.org/~/media/Files/2019/04/DRG-Risk-and-Resilience-Test.pdf">https://www.cips.org/~/media/Files/2019/04/DRG-Risk-and-Resilience-Test.pdf</a>	Identification des risques, analyse de l'impact et évaluation des risques.	Questionnaire en 7 parties, peut être utilisé à l'échelle de l'entreprise ou par projet avec des mesures à des niveaux différents.	Questionnaire en ligne	Non	DRG Risk and Resilience Test, basé sur 7 dimensions : Préparation, Impact, Réponse, Capacité de changement, Résilience, etc.	Leur approche est basée sur les processus et les personnes.	2	Non	4	Personnes et grandes entreprises	Tous les secteurs (notamment les secteurs à risque élevé)
4	Resilience in a Box	National UPL, WFP, UNICEF, enfants de commerce des Nations Unies	2017	<a href="https://www.unicef.org/fr/resilience-in-a-box">https://www.unicef.org/fr/resilience-in-a-box</a>	Resilience in a Box est un ensemble de ressources pratiques et évolutives pour aider les familles et les communautés à se préparer à la fois aux catastrophes naturelles et aux crises humanitaires. Les parties intéressées sont à la fois les communautés de base et les autorités locales pour se concentrer sur la planification.	Questionnaire avec des mesures d'impact (logement, nourriture, vêtements, etc.).	Tableau Excel	Non	Resilience in a Box, basé sur 7 dimensions : Préparation, Impact, Réponse, Capacité de changement, Résilience, etc.	Leur approche est basée sur les processus et les personnes.	3	Non	5	Tous les PME, PMI	Tous
5	Resilience Business	Proterra	2019	<a href="https://www.proterra.com/fr/fr/resilience-business">https://www.proterra.com/fr/fr/resilience-business</a>	Un outil rapide et évolutif pour évaluer la résilience de votre entreprise.	Questionnaire en ligne	Tableau Excel	Non	Resilience Business, basé sur 7 dimensions : Préparation, Impact, Réponse, Capacité de changement, Résilience, etc.	Leur approche est basée sur les processus et les personnes.	5	Non	5	Tous les PME, PMI	Tous les secteurs (notamment les secteurs à risque élevé)

Figure 9: Grille d'analyse des outils test

#### 3.3.2 Collecte des outils et screening

14 outils ont été collectés en date du 15 mai 2021.

#### 3.3.3 Analyse individuelle

A l'issue de la phase de scoring, 12 outils (dont le score est supérieur ou égal à 10) ont été analysés dans une fiche individuelle (exemple : figure 10).

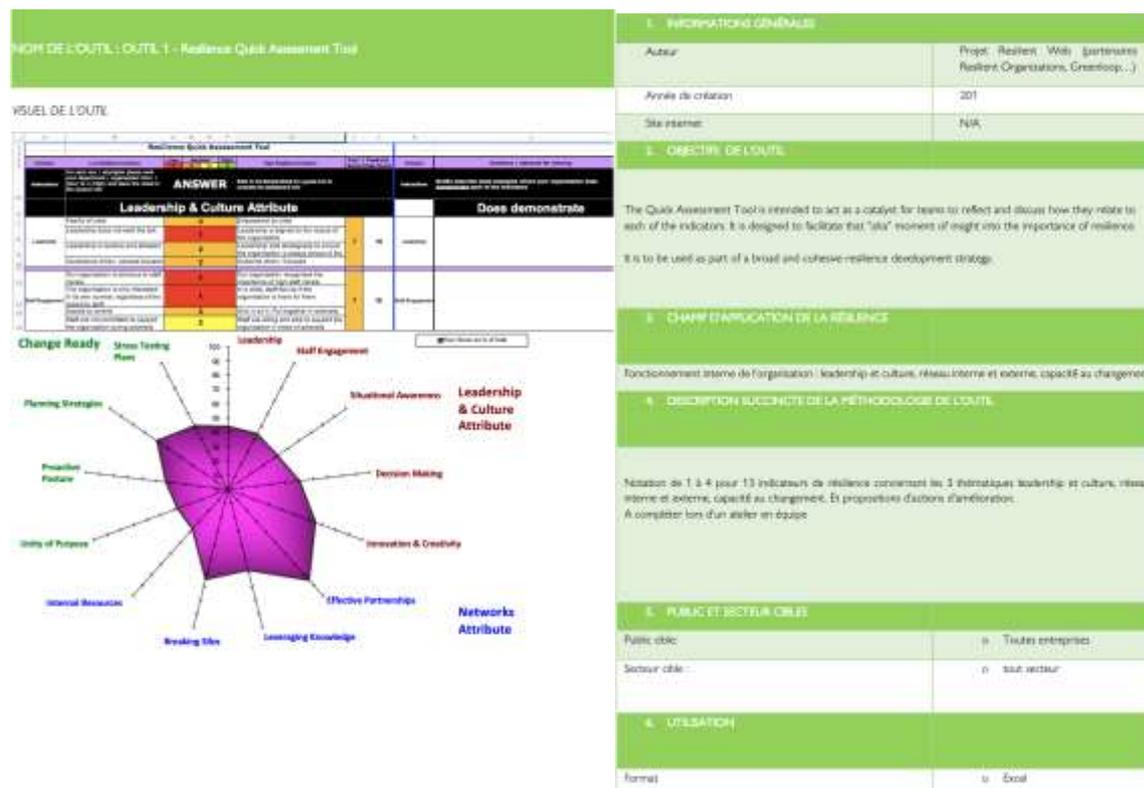


Figure 10: Exemple de fiche individuelle

Les fiches individuelles sont reprises en annexe 3.2.

### 3.3.4 Analyse croisée des outils collectés

L'analyse individuelle des outils de résilience collectés permet dans un premier temps de faire émerger différents éléments d'apprentissage.

#### Auteurs des outils

Soit les outils sont développés par des structures publiques (organisations internationales, chambre de commerce...). Soit les outils sont développés par des structures privées (bureau de consultance, ie : Accenture). La forme des outils s'en trouve modifiée.

- **Structures publiques** : le focus est souvent plus axé sur les recommandations pour gérer sa vulnérabilité : Bonnes pratiques, guidance étape par étape, etc.
- **Structures privées** : l'outil d'évaluation est conçu comme un produit d'appel pour offrir des services de consultances ultérieurement (i.e. : outil propositif).

**Point d'attention** : Positionner le futur outil dans un ensemble de mesures publiques (complémentaires), par exemple, la possibilité de trouver des éléments de guidance/documentation sur les sites des services publics, groupement des informations, liens vers les sites spécifiques (biodiv, droits de l'homme, responsabilité sociétale etc.)

### *Champ d'application des outils*

Parmi les outils recensés, beaucoup sont centrés sur la réaction de l'entreprise à **court terme** face à une **crise** (ex : outils de résilience post-covid visant à analyser le niveau de risque que le covid représente pour l'entreprise, ou bien sa capacité à se relever à court terme des dégâts du covid). D'autres outils proposent une **réflexion plus long terme** sur la question de résilience de l'entreprise.

**Point d'attention :** Associer une vision court-terme, d'urgence, à une vision long-terme, de préparation à de nouvelles crises.

Peu d'outils intègrent des questions de collaboration, relations humaines, dans leurs critères (scope résilience interne de l'entreprise). Par ailleurs, plusieurs outils sont très axés adaptation aux nouvelles mesures politiques, au contexte financier, à la perturbation de la chaîne de valeur.

**Point d'attention :** Offrir un équilibre dans le champ d'analyse entre 2 axes : humain/organisationnel (interne) et formel (externe) offrant l'opportunité de réfléchir aux chaînes de valeurs et relations avec les parties prenantes.

### *Secteur/Public cible*

Généralement les outils analysés visent tout secteur. Certains sont plus adaptés à des grandes entreprises (critères juridiques, législatifs, considération d'une grande chaîne de valeur...).

Les outils plus interactifs, faisant appel à l'équipe, seront généralement plus adaptés aux petites entreprises.

Les questions sont rarement clairement adaptées à des **activités de service** (fournisseur, approvisionnement, logistique...), mais si elles ne sont pas exclues du questionnaire.

**Point d'attention :** Valider une approche globale tout secteur dans un premier temps, offrir une déclinaison sectorielle du test dans un second temps (via guidance sectorielle).

### *Interaction avec les mégatendances*

Les outils recensés ne font pas de lien direct avec le concept des mégatendances dans son entièreté. Certains outils visent directement l'une ou l'autres des mégatendances (ex : climat et catastrophes naturelles, mais dans un contexte géographique où la vulnérabilité de l'entreprise est impactée à court terme). La crise actuelle du COVID-19 (considérée comme une WILD CARD) a fait l'objet de plusieurs outils tests.

Il semble pertinent de lier mégatendances et résilience et afin de disposer d'un cadre systémique solide permettant d'identifier la vulnérabilité des entreprises belges à court, moyen, long terme.

**Point d'attention :** Valider stratégiquement l'interaction claire entre les mégatendances prioritaires à l'échelle des entreprises belges et le futur contenu du test.

### Format des outils

Le format recensé le plus commun est questionnaire en ligne. D'autres approches proposent le test via guide pdf non interactif, via application dédiée ou tableau excel.

Tableau 6 : Format des outils recensés

OUTIL ET FORMAT	EXCEL	QUESTIONNAIRE EN LIGNE	GUIDE PDF	APP
Resilience Quick Assessment Tool				
Quick Risk Estimation Tool MSMEs				
CIPS Risk and Assessment Tool				
Resilience in a box				
Navigating business resilience				
Entreprise Resilience Tool ("Now")				
LCLIP (Local Climate Impacts Profile)				
Atlas : Prêt au travail				
Disaster resilience toolkit				
Wayfinder				
Orgres tool				
Digital resilience assessment				
Business resilience self assessment				
Entrez en resilience (gironde)				

**Point d'attention :** valider la forme finale du test auprès du public cible - tout en prenant en compte le coût de développement de la solution.

### Résultats du test et outputs

Les résultats peuvent prendre différentes formes :

- Un score
- Un visuel (mettant en avant les possibles faiblesses points d'attention)
- Complété par un ensemble de ressources/conseils/recommandations.

Les conseils ne sont pas généralement ciblés aux résultats de l'entreprise mais plutôt généraux (par thématiques de faiblesse ou ressources).

**Point d'attention :** Offrir une approche intégrée score - visuel – conseils

### 3.3.5 Validation des éléments clés – enquête

#### 3.3.5.1 Réalisation du questionnaire

L'enquête en ligne vise à obtenir un premier retour du public cible (entreprises belges) sur

- Leur appréciation des mégatendances en terme de vulnérabilité
- Leur gestion actuelle des éléments de résilience
- Leur besoin en terme d'outil d'appui.
- Leur appréciation du format de l'outil à développer.

Le questionnaire dans son format word est disponible en annexe 3.3.

Celui-ci a été transcrit en ligne via la plateforme Dragnsurvey

Lien FR : <https://form.dragnsurvey.com/survey/r/956de838>

Lien NL : <https://form.dragnsurvey.com/survey/r/763f7>

#### 3.3.5.2 Diffusion de l'enquête

L'enquête en ligne a été publiée entre le 1 et le 21 juin 2021 via les différents canaux de communication du partenariat (linkedin, facebook, etc.).

Un mailing direct a également ciblé différentes fédérations et autres réseaux d'entreprises (Fedustria, Agoria, FEB, UWE, VOKA, UNISOC, UNIZO, CIFAL, THE Shift...).

#### 3.3.5.3 Analyse

##### **Identité des répondants :**

35 francophones et 4 néerlandophones ont répondu à l'enquête. La majorité de ces répondants était des microentreprises, et les secteurs prépondérants furent la construction, et les autres activités de services.

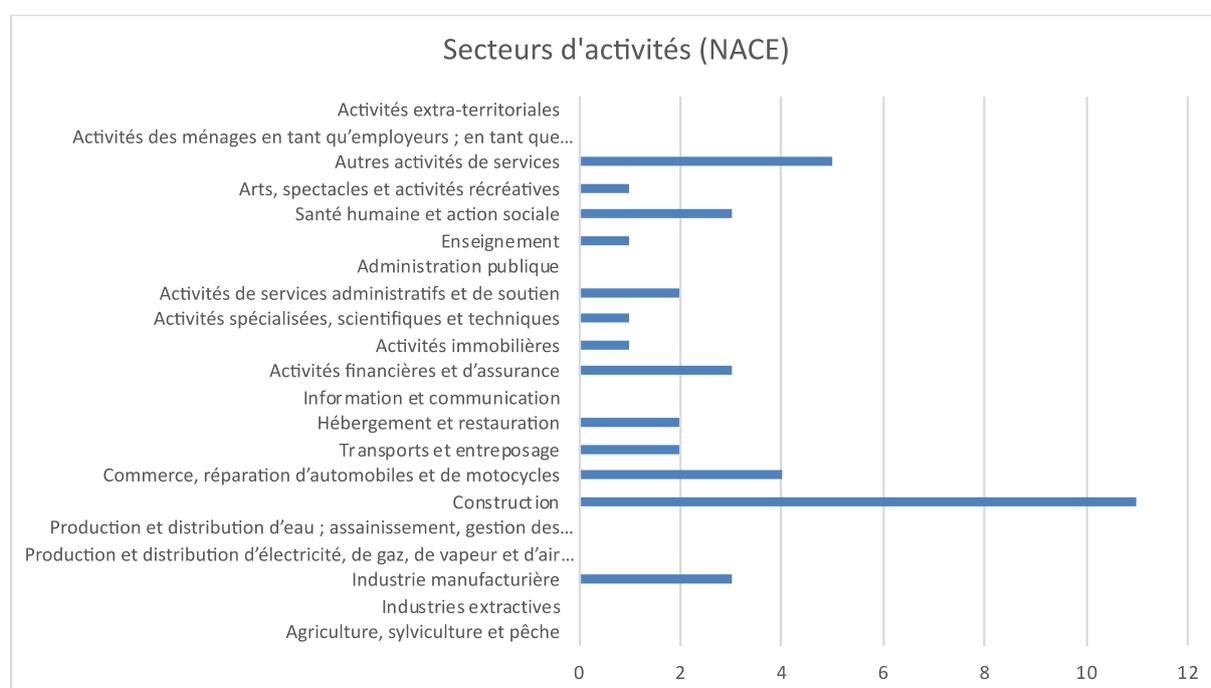
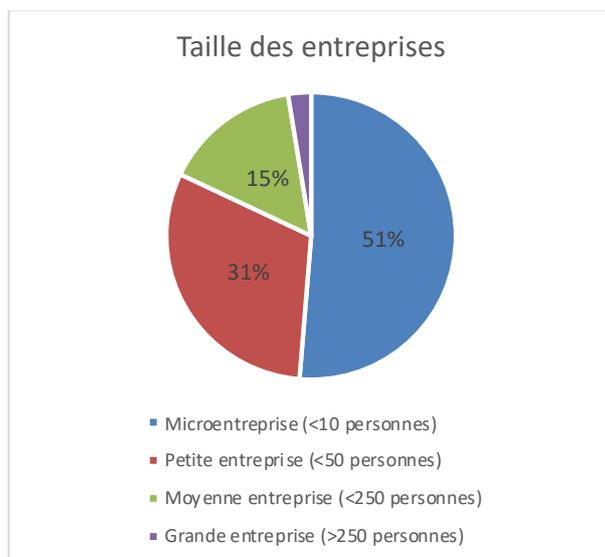


Figure 11: Identité des entreprises répondantes, taille et secteur d'activité

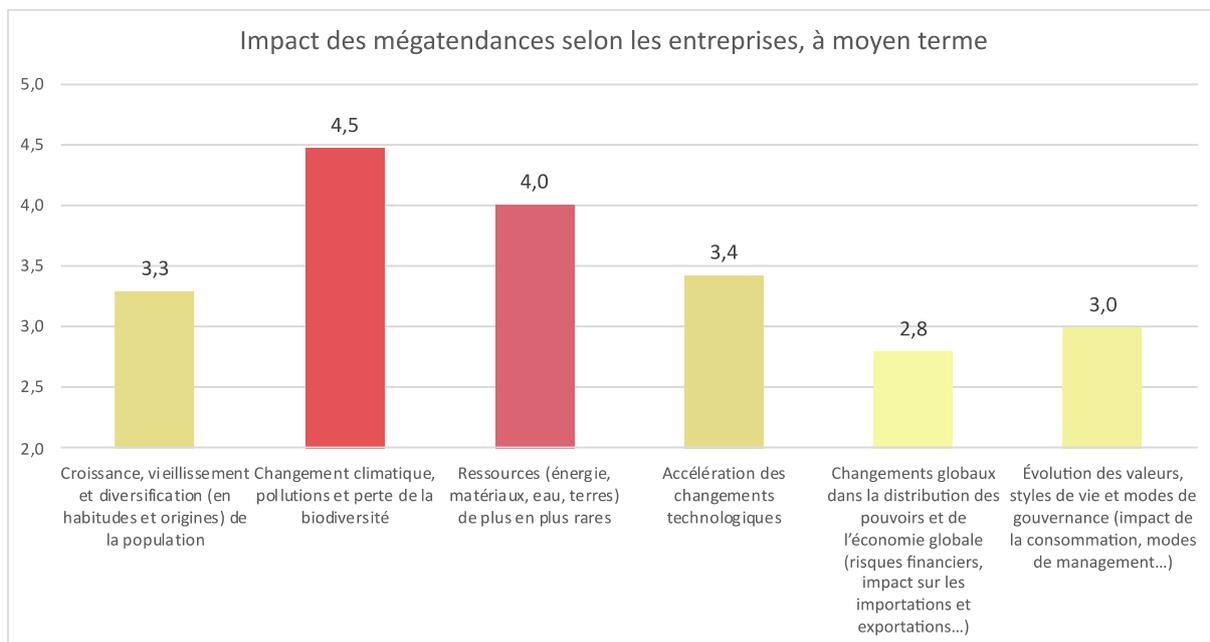
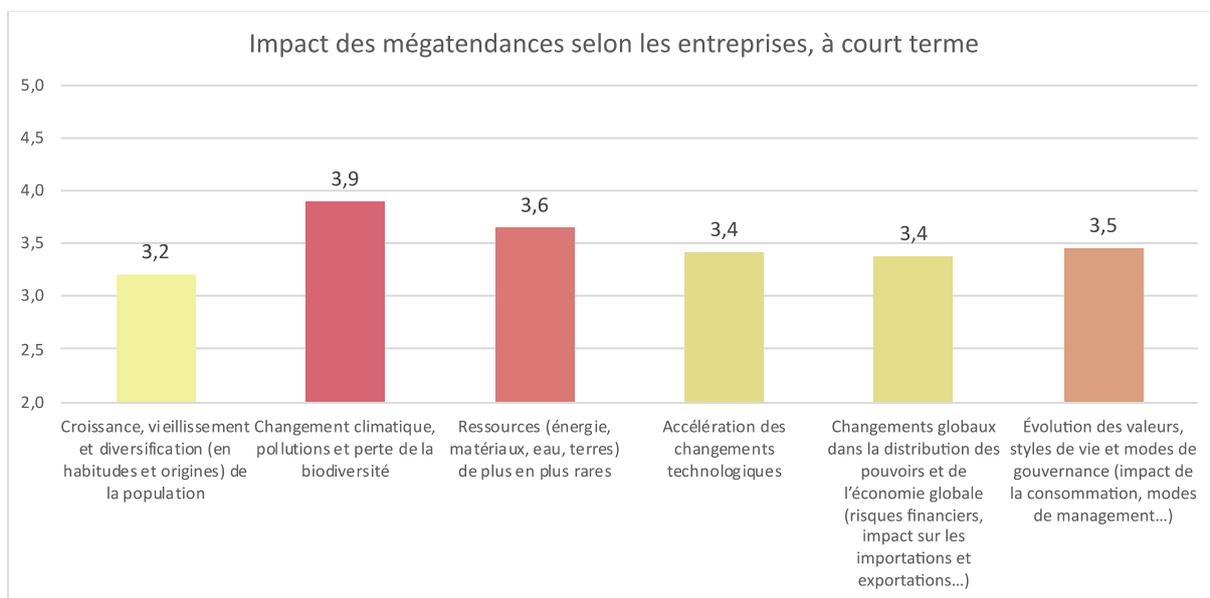
**Perception des mégatendances :**

A court-terme (> 3 ans), les six mégatendances proposées génèrent des inquiétudes, avec une crainte plus importante du changement climatique et de la disparition des ressources. Ces deux mégatendances deviennent les premières sources d'inquiétudes à moyen et long terme. Certaines entreprises ont d'ailleurs précisé les dangers que représentent ces tendances pour elles : « la volonté politique de transition écologique », « l'augmentation des coûts de l'alimentation » et « l'intégration du coût des énergies grises dans le prix des produits alimentaires ».

La troisième mégatendance pouvant générer un impact significatif à court terme est « L'évolution des valeurs, styles de vie et modes de gouvernance (impact de la consommation,

modes de management...) », mégatendance qui génère moins de crainte à moyen et long terme à mesure que d'autres prennent le dessus.

Les trois autres mégatendances concernant la population, la technologie ainsi que l'économie globale sont perçues très différemment par les entreprises, et indépendamment des secteurs.



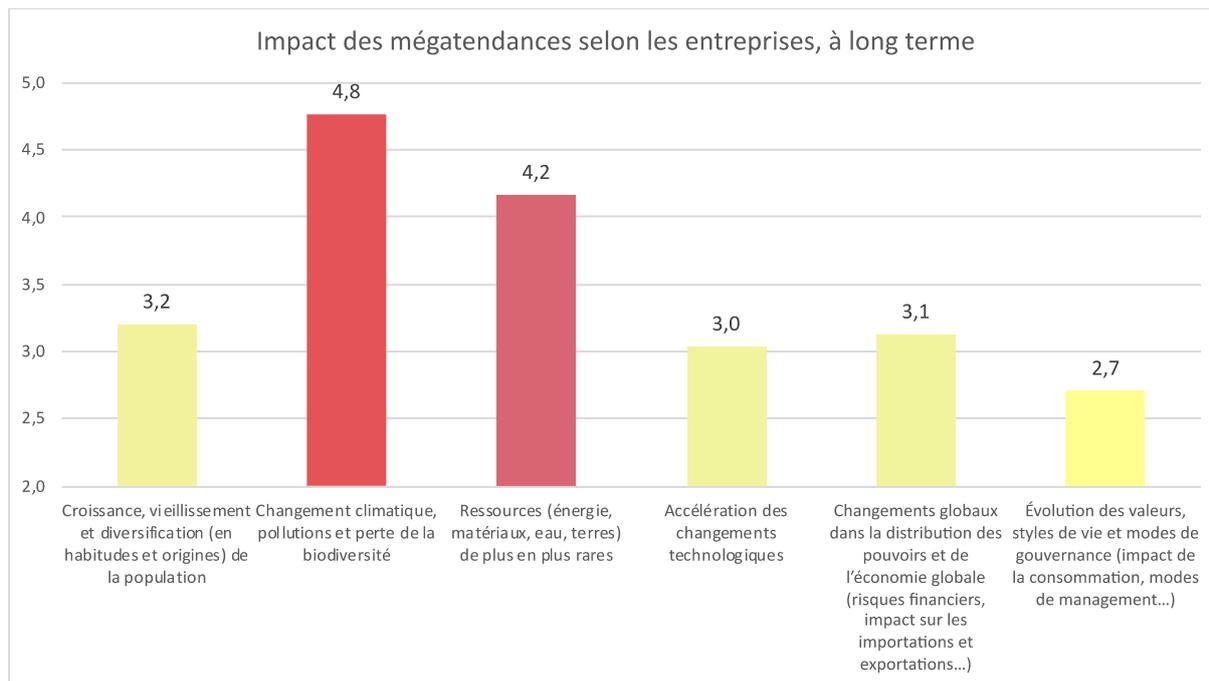


Figure 12: Impact des mégatendances selon les entreprises, à court, moyen et long terme

En dehors des 6 clusters proposées en chapitre 1, les entreprises disent aussi redouter les tendances suivantes :

- La réduction des financements publics
- Les risques sanitaires
- Un clivage social accru générant des troubles sociaux

### **Réponses aux mégatendances et résilience :**

Le concept de résilience est clair pour 93% des répondants.

Et 68% affirment avoir déjà mis en place une stratégie pour renforcer leur résilience, en se préparant majoritairement à « L'évolution des valeurs, styles de vie et modes de gouvernance (impact de la consommation, modes de management...) », mais aussi à « L'accélération des changements technologiques », au « Changement climatique, pollutions et perte de la biodiversité » et aux « Ressources (énergie, matériaux, eau, terres) de plus en plus rares ».

En revanche, très peu disent se préparer à la « Croissance, vieillissement et diversification (en habitudes et origines) de la population » et aux « Changements globaux dans la distribution des pouvoirs et de l'économie globale (risques financiers, impact sur les importations et exportations...) ».

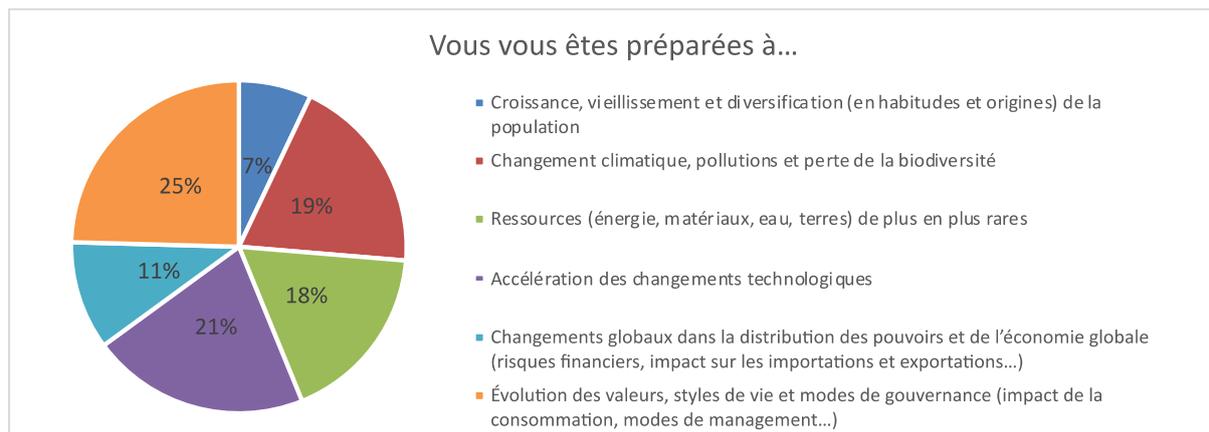


Figure 13: Préparation aux mégatendances

Les mesures mises en place par les entreprises sont les suivantes :

MEGATENDANCE	MESURES
Croissance, vieillissement et diversification (en habitudes et origines) de la population	
Changement climatique, pollutions et perte de la biodiversité	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Panneaux solaires</li> <li>● Consommation plus locale et de saison</li> <li>● Éducation des clients</li> <li>● Économie sociale et circulaire</li> <li>● Développement des activités dans les énergies renouvelables</li> <li>● Agriculture biologique</li> <li>● Zéro déchet</li> <li>● Bâtiment à moindre impact (ex : isolation)</li> <li>● Adaptation de la gamme de produits vendus aux nouvelles exigences écologiques</li> <li>● Concentration de mes activités dans ma région, pour avoir moins de déplacement et utiliser le vélo</li> <li>● Élaboration d'une campagne climat</li> <li>● Intégration du concept de l'économie du donut</li> </ul>
Ressources (énergie, matériaux, eau, terres) de plus en plus rares	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Adaptation des process à la pénurie de matériaux</li> <li>● Collaboration avec des acteurs locaux</li> <li>● Location de terres à long terme</li> <li>● Développement de nos activités dans les énergies renouvelables</li> <li>● Prôner le less is more dans la consommation</li> <li>● Réduire les chaînes d'approvisionnements des matières premières</li> <li>● Produire localement</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversification des activités, diversification des clients et types de clients (en taille et en type (public/privé))</li> </ul>
<b>Accélération des changements technologiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation aux technologies nouvelles</li> <li>• Développement de la digitalisation afin d'anticiper nos tâches et de réduire nos risques d'erreur</li> <li>• Être à la pointe de l'évolution technologique dans notre secteur notamment au niveau de la gestion des énergies</li> <li>• Renouvellement de nos systèmes IT</li> <li>• Utilisation des technologies</li> <li>• E-commerce</li> <li>• Utilisation d'outils digitaux de communication (Zoom, Teams, podcast...)</li> </ul>
<b>Changements globaux dans la distribution des pouvoirs et de l'économie globale (risques financiers, impact sur les importations et exportations...)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sécurisation des ressources financières</li> <li>• Diversification des recettes pour moins de dépendance des finances publiques</li> </ul>
<b>Évolution des valeurs, styles de vie et modes de gouvernance (impact de la consommation, modes de management...)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management ouvert et participatif</li> <li>• Gouvernance coopérative</li> <li>• Coopérative à finalité sociale</li> <li>• Intelligence collective dans le choix des investissements, investissement uniquement dans des entreprises sociales</li> </ul>

Nous constatons, qu'en accord avec le paragraphe précédent, aucune mesure n'est mise en place pour lutter contre les thématiques d'évolution de la population, alors qu'une majorité de mesures se concentrent contre le changement climatique, la disparition des ressources et les changements technologiques.

Pour les 8 répondants n'ayant pas encore mis en place de mesure pour renforcer leur résilience, 5 souhaitent le faire :

- « Car il est important de garantir la pérennité de notre entreprise »
- « Pour pouvoir assurer une activité pérenne »
- « Pour assurer notre pérennité et pour donner plus de sens à nos activités »

3 ne le souhaitent pas car :

- « Notre modèle actuel (coopérative à finalité sociale agréée entreprise d'insertion) est à priori assez résilient. Nos activités sont innovantes et à haute intensité de main d'œuvre »
- « Je pars à la retraite dans 4 ans, je souhaite me concentrer sur l'activité de mon entreprise »
- Sans précision pour le dernier

**Besoins pour l'outil :**

Les entreprises sont majoritairement intéressées par un outil de diagnostic, orienté vers l'action, et un ensemble de guidance et conseils. On ressent ici le besoin d'un outil qui leur permettent de mesurer leur niveau de résilience mais surtout qui amènent vers des avancements concrets.

Un outil de gestion opérationnelle présente un intérêt particulier pour les entreprises de construction et d'hébergements et restauration.

L'outil de sensibilisation n'est pas pour autant à mettre de côté car certaines entreprises jugent ces fonctions comme prioritaires, et particulièrement des entreprises de construction ou de transport et entreposage.

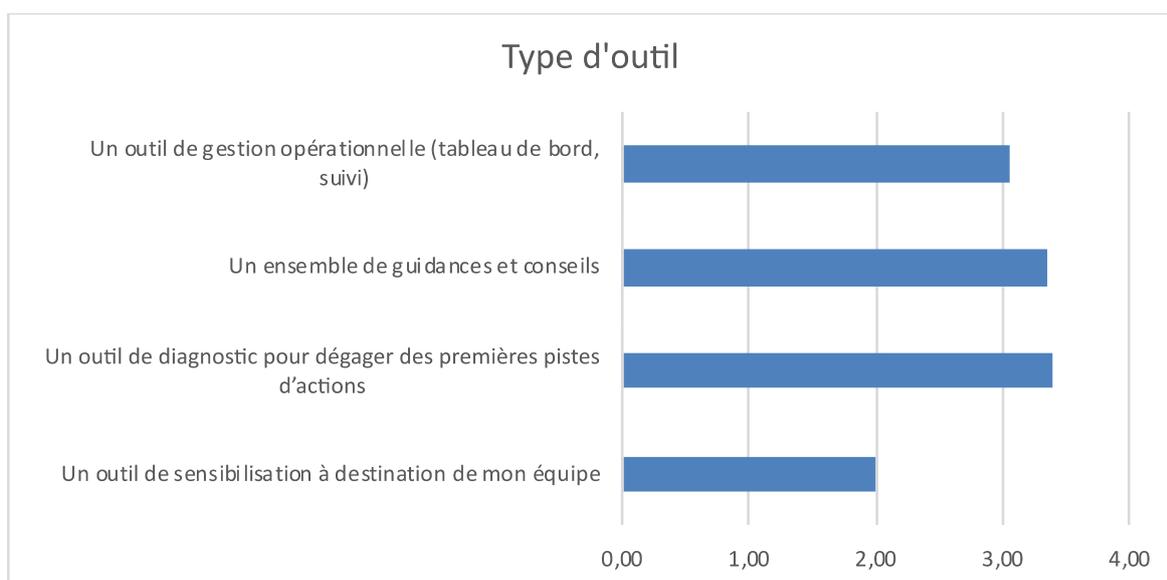


Figure 14: Type d'outil souhaité

Au sujet de la durée, les réponses sont très hétérogènes, avec environ 40% des entreprises qui désirent y consacrer moins de 2h, et 60% qui sont prêts à y consacrer une demi-journée, voire plus si nécessaire. Les entreprises préférant une durée limitée sont majoritairement des micro-entreprises du secteur « autre activités de service », tandis que celles prêtes à y passer « le temps qu'il faudra » sont des essentiellement des entreprises de construction, hébergement et restauration et transport et entreposage, de petite et moyenne taille.

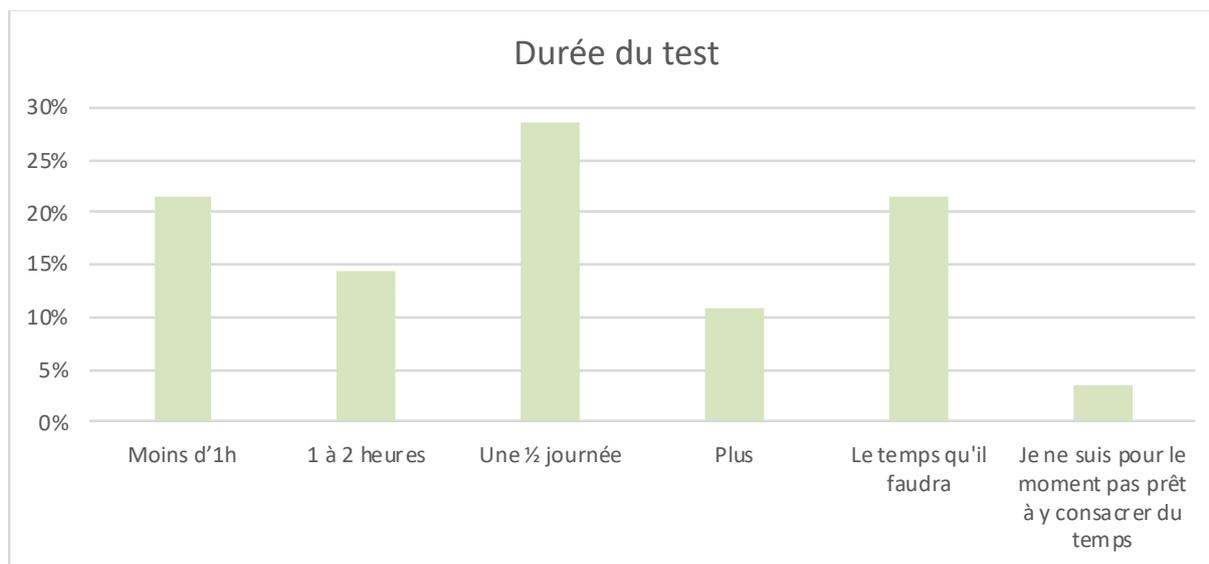


Figure 15: Durée du test souhaitée

Le format ayant le plus de succès est sans aucun doute le test en ligne. Certaines entreprises suggéreraient aussi la réalisation d'un test en présentiel, sous forme d'ateliers en présence d'experts/consultants.

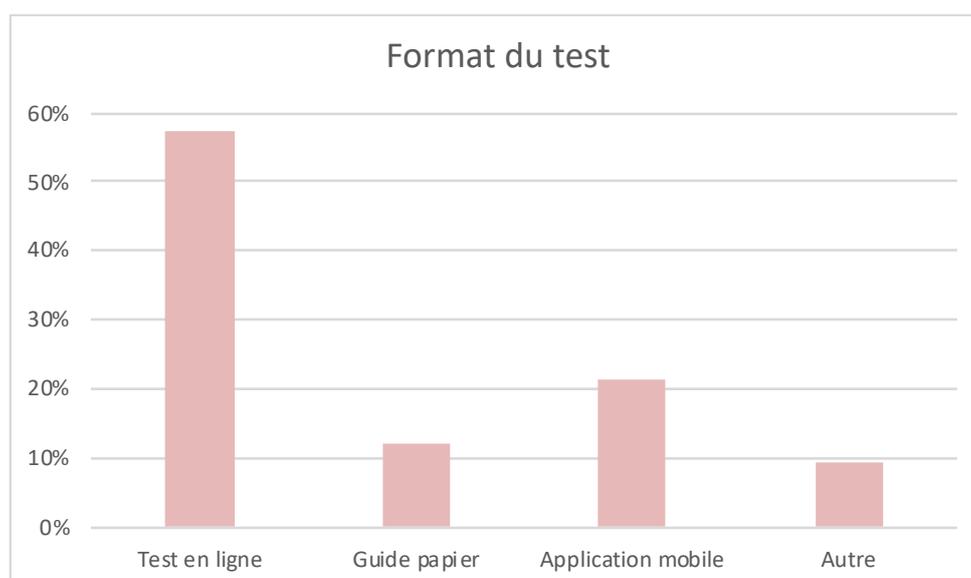


Figure 16: Format du test souhaité

Pour le type de résultats, les réponses sont orientées vers un score mesurant le niveau de résilience, et des visuels permettant de prioriser les actions par thématiques. Avec de l'intérêt pour des recommandations personnalisées, mais peu pour des recommandations générales et une comparaison avec les autres entreprises. Nous retrouvons ici les besoins de connaître le niveau de résilience de son entreprise ainsi que de l'amener vers l'action.

Une entreprise suggérerait que les résultats de ce test puissent fournir un rapport de risque accessible aux institutions financières.

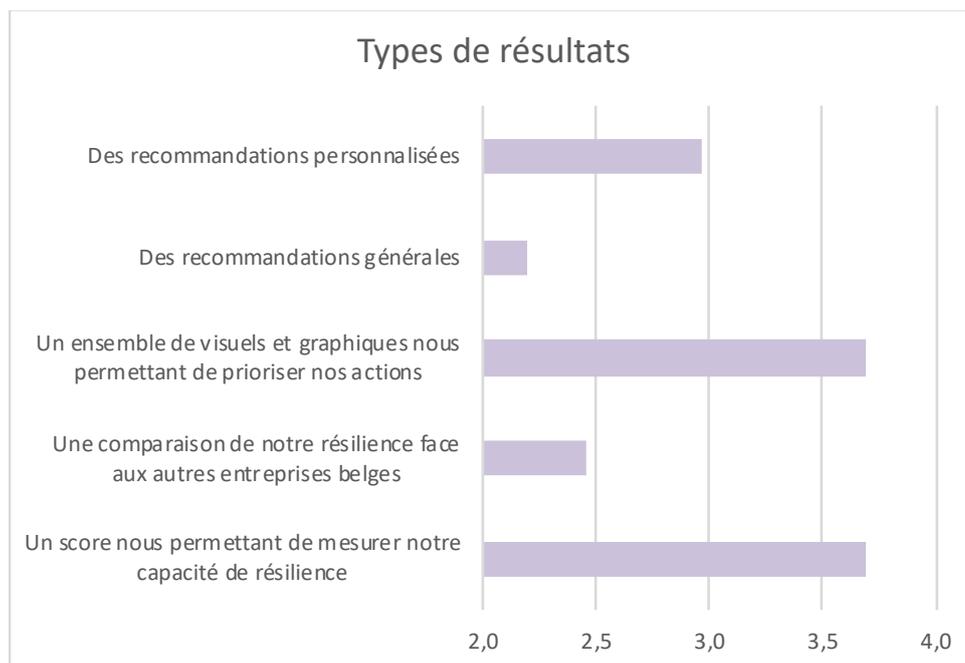


Figure 17: Types de résultats souhaités

Enfin, 21 répondants ont témoigné vouloir être tenu au courant de l'étude, leurs coordonnées figurent en Annexe 3.4.

### 3.3.6 Validation des éléments clés – focus group

#### 3.3.6.1 Objectifs et méthodologie

Afin de valider et creuser les enseignements de l'enquête, un focus group (couplé à des entretiens individuels) a été réalisé.

#### Objectifs du focus group :

- Valider l'importance des mégatendances sur les entreprises interrogées
- Comprendre leur gestion actuelle en termes de résilience
- Clarifier les besoins et le focus du test de résilience
- Prioriser une approche de l'outil
- Valider un format de l'outil

#### Méthodologie

Le focus group s'est réalisé en ligne via Zoom. L'outil Miro board a été utilisé pour s'assurer d'une interactivité des participants. A ce titre, un espace collaboratif dédié a été créé permettant étape par étape de récolter les avis des participants.

Le lien est disponible ici : [https://miro.com/app/board/o9J\\_ICEublk=/](https://miro.com/app/board/o9J_ICEublk=/)

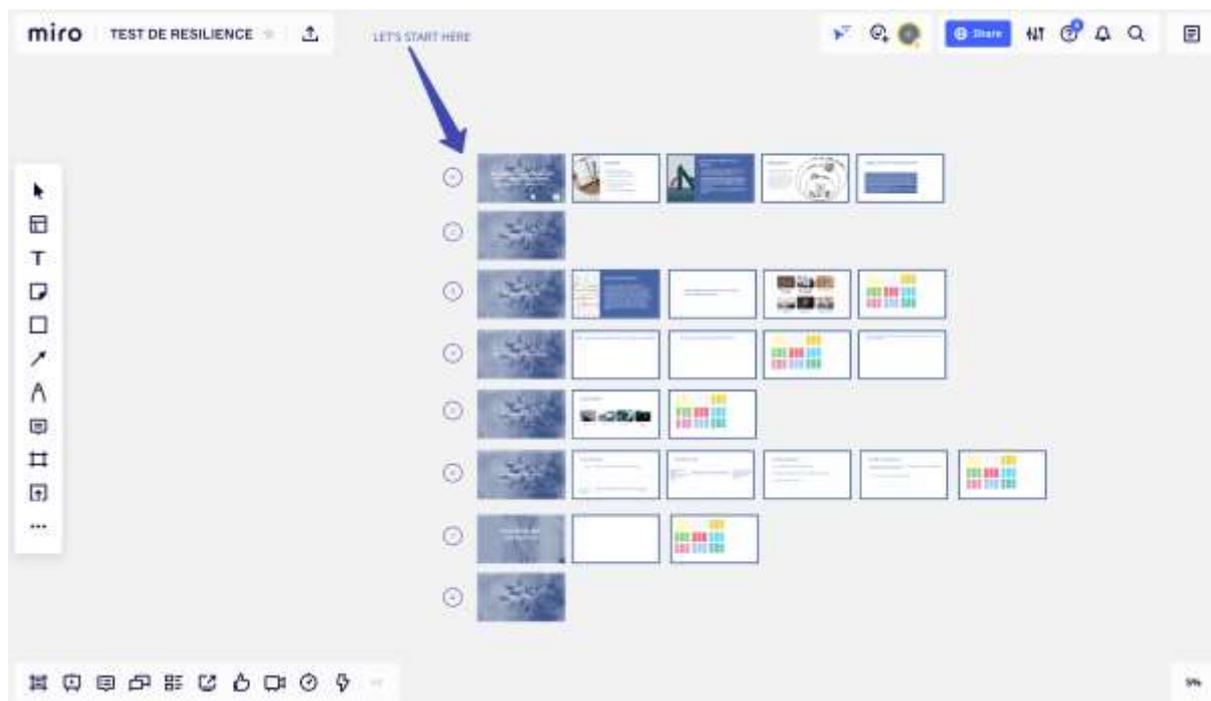


Figure 18: Espace collaboratif Miro pour le focus group

### Étapes :

- Introduction et objectifs du focus group
- Tour de table et présentation des participants (entreprise, secteur, motivation à participer)
- Mégatendances : positionnement des entreprises en termes de mégatendance prioritaire.
- Gestion de la résilience : aperçu des enjeux et méthodes utilisées par les entreprises.
- Besoins de l'outil : discussion sur le scope de l'outil test.
- Format de l'outil : discussion sur la forme de l'outil, ses résultats.
- Remarques ouvertes
- Conclusions

### Participation

Lors de l'enquête, 10 personnes francophones ont communiqué le désir de participer au focus group. Sur ces 10, seulement 3 personnes y ont finalement participé à la date prévue.

Le focus group a accueilli trois représentants d'entreprises de secteurs distincts : logistique, immobilier et consultance ; mais toutes de petite taille et déjà engagées.

### 3.3.6.2 Résultats et analyse

#### Resultats du Focus group :

##### ○ **Mégatendances :**

En accord avec les résultats de l'enquête, le changement climatique, la disparition des ressources ainsi que l'évolution des valeurs ont été jugées comme prioritaires par les

participants. L'ensemble des tendances proposées sont considérées comme liées, et présentes à court et moyen terme.

*Recommandations :*

- Introduire les mégatendances sous un œil positif, comme des opportunités pour réinventer son entreprise.
- Traduire ces mégatendances à un niveau plus micro, concret aux yeux des entreprises (ex : disponibilité des matériaux, évolution des prix).

○ **Gestion de la résilience :**

Bien que toutes sensibilisées, les entreprises avaient toutes un degré d'engagement différent. Pour l'entreprise dans le secteur immobilier, la transition durable est au second plan car leur énergie et actions se concentrent en priorité sur leur mission sociale. Aucune mesure n'a encore été implémentée pour renforcer leur résilience et ils ne savent pas ce qu'ils pourraient mettre en place. Pour l'entreprise en logistique, dont le business model est déjà durable (mobilité douce), l'adaptation à ces mégatendances est traduite en actions : chaque mois, ils font un état des lieux des changements autour de leur entreprise, et en tire des apprentissages : « il faut se diversifier » (la crise Covid a accéléré leur diversification).

*Recommandations :*

- Les entreprises ont besoin de guidance sur des pratiques à appliquer à court terme pour renforcer leur résilience et réduire leur impact environnemental. Résilience et impact environnemental sont vus comme corrélés.

○ **Besoins de l'outil :**

Chacune des 4 utilités proposées de l'outil : sensibilisation, diagnostic, guidance et outil de gestion est jugée comme utile en soit. Mais les priorités dépendent du niveau de maturité de l'entreprise sur les questions de résilience. Pour des entreprises n'ayant pas encore débuté leur réflexion, la priorité est sur un outil de diagnostic et de sensibilisation, qui permette avant tout de prendre conscience du changement à entreprendre. En revanche, l'outil de gestion demande un reporting, chronophage et lourd, qui ne sera pas pris en main par des entreprises non matures dans leur réflexion.

Pour des entreprises plus matures, la guidance est essentielle car elle permet de gagner du temps en implémentant des actions ayant déjà été testées par autrui, « il faut utiliser les meilleures compétences dans un but commun ».

*Recommandations :*

- L'outil doit avant tout motiver les entreprises dans une dynamique de changement, il faut pour cela les alimenter en actions faciles à implémentées et visibles à court terme, qui seront utiles quel que soit le niveau de maturité de l'entreprise.
- Si l'intention est de cibler des entreprises peu familières au concept de résilience, l'outil doit avoir un objectif de sensibilisation, qu'elle ait lieu via la réalisation du test par les équipes, et/ou via de la documentation donnée en fin de test.

○ **Format de l'outil :**

Selon les entreprises, il est essentiel de concevoir un outil qui amène vers l'action : « l'objectif c'est de changer ». Il faut donc trouver un équilibre entre un outil accessible à tous et rapide, et un outil à valeur ajoutée orienté adaptation du fonctionnement de l'entreprise.

Pour cela, les participants se sont accordés sur la pertinence d'un outil en 2 niveaux : d'abord un test en ligne, simple, qui permette d'attirer une diversité d'entreprise quel que soit leur taille et maturité, et d'attirer un maximum d'entreprises ; puis un accompagnement off line pour guider les entreprises dans la mise en action.

Concernant la durée du test, la conclusion allait dans le même sens, il est préférable de passer une journée sur un outil apportant des changements concrets plutôt qu'une heure sur un outil sans impact réel.

### *Recommandations :*

- L'outil doit être graduel : 1) Un test en ligne, simple, rapide, et commun aux petites et grandes entreprises, avec des questions concrètes et ciblées par thématique (ex : logistique) qui joue le rôle de diagnostic et apporte des premières suggestions de bonnes pratiques, 2) Un accompagnement pour mettre en œuvre ces actions.
- Ce premier test doit fournir un scoring de la résilience par thématique (et pas uniquement général) pour encore une fois être au plus concret de l'entreprise.
- La durée à investir dans le test doit être transparente.

### **Entretiens individuels additionnels**

Dans le but de recueillir l'opinion d'entreprises néerlandophones, une entreprise du secteur automobile fut interrogée.

#### ○ **Mégatendances :**

Le groupe a déjà organisé des ateliers afin de comprendre le possible impact des mégatendances. Les tendances suivantes auraient un impact sur leur activité : électrification des voitures, digitalisation (des voitures, mais aussi commerciale, par exemple mise en ligne du showroom), autopartage. Ce qui correspond aux clusters changement climatique, technologies et évolution des valeurs. Les matières premières sont également importantes, mais le déclencheur est plus l'importance du climat qui entrave l'utilisation de pétrole/carburants, qu'un manque de ceux-ci. A court terme, l'entreprise estime que le climat a le plus d'impact, en raison du changement de lois sur l'industrie automobile.

Selon cette entreprise, le test de résilience doit aborder toutes les mégatendances. Si l'outil cible des secteurs, alors il peut insister davantage sur les mégatendances les plus pertinentes. Par exemple pour l'industrie automobile : interroger sur toutes les mégatendances, afin qu'ils en prennent conscience, puis élaborez davantage sur les clusters 2,4 et 6.

#### ○ **Gestion de la résilience :**

L'entreprise a déjà pris des mesures pour répondre à ces tendances : formations techniques, recherche de nouveaux modèles commerciaux (ex : proposer des partenariats d'autopartage), numérisation opérationnelle (ex : vente en ligne).

Les limites signalées sont de trouver les bons profils techniques car les emplois deviennent encore plus spécifiques.

- **Format de l'outil :**

Le test pourrait être utile en premier lieu pour une prise de conscience des mégatendances (beaucoup d'entreprises n'y pensent pas), ie ce que signifie la résilience pour les entreprises individuelles, ce qu'elles doivent mettre en place... Ce n'est qu'alors que le test devient pertinent et offre une plus-value pour mesurer sa résilience.

Un format en ligne est plus adapté, et de préférence autonome mais avec un bon manuel et/ou la possibilité de poser des questions si nécessaire.

Il est suggéré de mettre en place un test par étapes, débutant par une sensibilisation et apportant des premières informations utiles, et poursuivi, si l'entreprise souhaite aller plus loin, par un suivi plus détaillé.

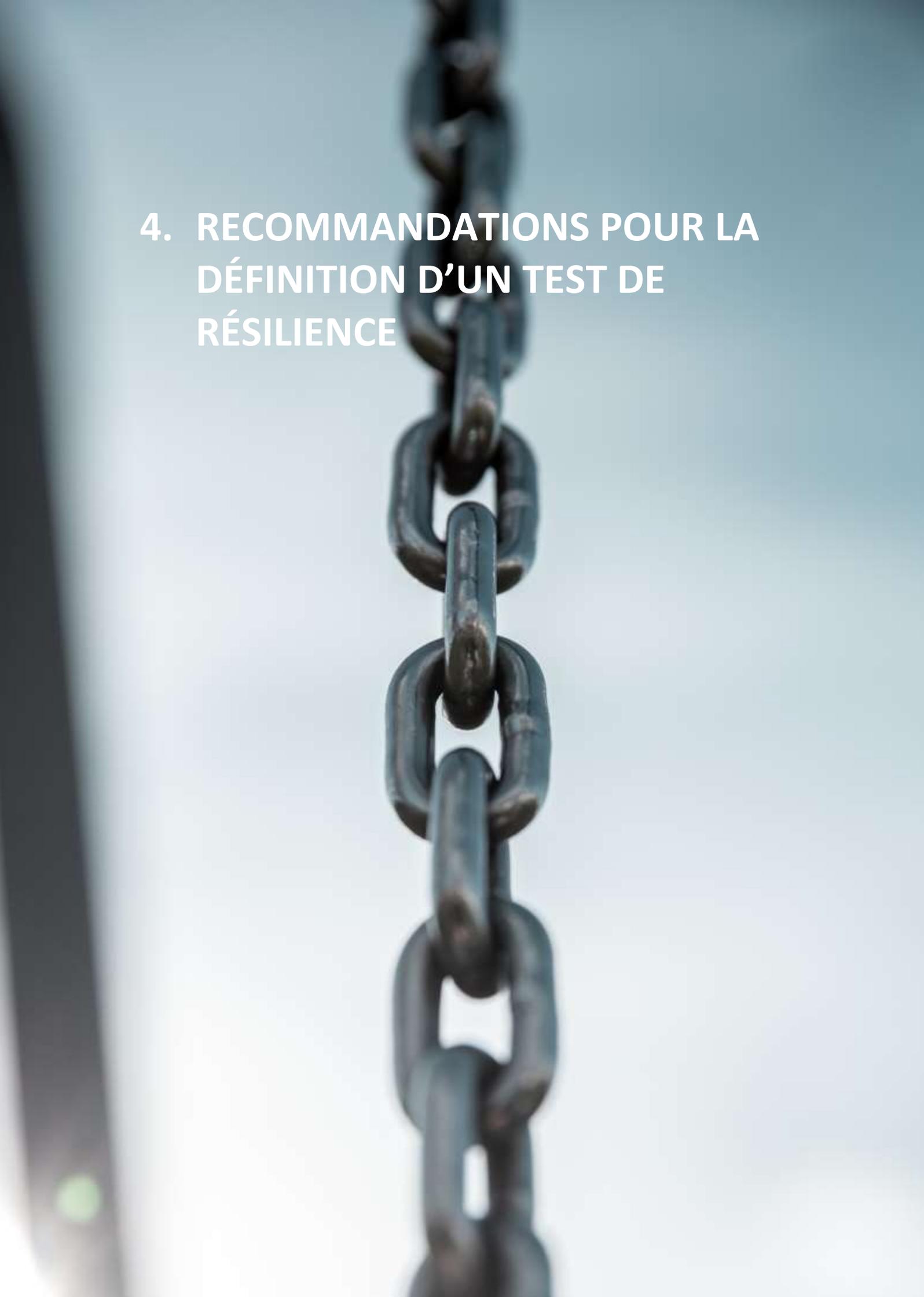
Les résultats pourraient inclure un benchmark ainsi qu'un score par thématique de l'entreprise pour identifier où se situent les points de faiblesse.

Pour la phase de suivi, l'entreprise ne préconise pas nécessairement tout un processus de coaching, elle suggère de laisser les entreprises continuer à travailler en interne avec les informations qu'elles ont reçues et d'éventuellement se référer à une « boîte à outils », d'instruments de gestion pouvant aider sur les points de travail identifiés.

- **Remarques :**

Il est important que le test fournisse des informations concrètes sur les points de travail que chaque entreprise peut traduire dans son modèle économique (en évitant les points de vue théoriques ou vagues).

Le test doit être réalisé par des personnes de niveau management supérieur (COO, directeurs...).

A vertical chain of dark metal links is centered in the frame, extending from the top to the bottom. The links are slightly out of focus, with the middle ones being sharper. The background is a soft, light blue gradient. The text is overlaid on the left side of the chain.

## 4. RECOMMANDATIONS POUR LA DÉFINITION D'UN TEST DE RÉSILIENCE

## 4.1 OBJECTIFS

- Vérifier la **faisabilité** d'un tel test
- Synthétiser les **recommandations**
- Proposer différentes **scénarii** sur base de ces recommandations

## 4.2 APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE



### 4.2.1 Enseignements

Cette section offre une capitalisation des apprentissages des étapes précédentes, via un processus participatif. Les apprentissages des étapes précédentes sont intégrés : ils incluent la revue de la littérature, l'analyse benchmark et le retour des entreprises.

Ils traiteront des divers aspects du futur outil qu'il s'agisse du contenu, du format, des recommandations, etc. :

- Domaines de risque traités le plus souvent par les outils et ceux rarement traités
- Modes de présentation des résultats
- Formats et natures des recommandations

- Disponibilité et intérêt des entreprises pour de tels tests.

#### 4.2.2 Positionnement et recommandations

Cette section propose une liste des éléments à inclure et des éléments à exclure.

#### 4.2.3 Scénarii

Des **scénarii** de tests de résilience, impliquant plus ou moins l'entreprise et avec des objectifs différents sont développés.

## 4.3 ENSEIGNEMENTS

### 4.3.1 Mégatendances

Les apprentissages du chapitre 1 sur les mégatendances sont synthétisés ci-dessous :

- 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 un consensus autour de 11 grands thèmes pour les mégatendances suivantes (dans l'ordre du rapport EEA, 2015) :
  - Population
  - Urbanisation
  - Santé
  - Technologie
  - Croissance économique
  - Changement de pouvoir
  - Ressources
  - Ecosystèmes
  - Changement climatique
  - Pollution
  - Gouvernance

- L'importance donnée à certaines thématiques peut évoluer dans le temps (ex. : 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)
- 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
- Il est donc 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, nous avons développé une méthodologie qui aboutit à l'identification d'une ou de plusieurs variables potentiellement les plus impactées pour chaque cluster de mégatendances.

Les apports du chapitre 3 au sujet des mégatendances sont les suivants :

- L'enquête auprès des entreprises nous indique que le changement climatique et la disparition des ressources sont les deux tendances susceptibles de générer le plus de vulnérabilités. Les autres mégatendances proposées représentent aussi un risque à court, moyen et long terme, mais chaque entreprise a un avis différent sur leur impact.
- D'autres tendances ont été proposées :
  - La réduction des financements publics
  - Les risques sanitaires
  - Un clivage social accru générant des troubles sociaux

### 4.3.2 Secteurs vitaux

Les apprentissages du chapitre 2 sur les secteurs vitaux sont synthétisés ci-dessous :

- Afin d'avoir une grille de lecture pour les activités économiques, il a été nécessaire de choisir la dénomination de secteurs d'activités la plus adaptée à notre objectif :
  - o la nomenclature NACE rév. 2,
  - o le niveau 2 de cette nomenclature qui permet un niveau de détail suffisamment précis pour que les entreprises puissent s'y identifier, tout en limitant le nombre de secteurs à 88.
- 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.
- 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-Unis) 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

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 prioritaires 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.

### 4.3.3 Benchmark des tests de résilience existants

Les enseignements du chapitre 3 sont synthétisés ci-dessous :

- 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 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.

### 4.3.4 Retour des entreprises (enquête et focus group)

Les résultats de l'enquête sont synthétisés ci-dessous :

- 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 permettent de mesurer leur niveau de résilience mais surtout qui amènent vers des avancements concrets.
- 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.
- L'outil doit s'apparenter à un test en ligne.
- Les résultats doivent être du type : score mesurant le niveau de résilience, visuels permettant de prioriser les actions par thématiques et recommandations personnalisées. On retrouve ici le souhait de mesurer son niveau de résilience et d'être outillé pour passer à l'action.

L'approche 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). Il conviendra d'exprimer ces mégatendances 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.

## 4.4 POSITIONNEMENT 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.

### 4.4.1 Intégration des mégatendances dans le test de résilience

La première question qui se pose en termes de positionnement du test de faisabilité 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 à ce sujet est qu'une approche trop simpliste des mégatendances ne permet pas de bien relier ces mégatendances à leur entreprise. De plus, l'impact potentiel des mégatendances n'est souvent encore pas 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.

Tableau 7: clusters de mégatendances et impacts potentiels sur l'entreprise

CLUSTER	Impacts potentiels dans une contextualisation UE
<b>CLUSTER 1</b>	<p><b>Contexte</b> : challenge pour la stabilité sociale, la base pour la taxation, financement sécurité sociale, etc.</p> <p><b>Entreprise</b> : problèmes de recrutement, modification des conditions de travail</p>
<b>Population</b>	Rapport entre la population âgée et les adultes en âge de travailler
<b>Mouvements</b>	Incertitude sur les flux migratoires entrants pour contrebalancer le vieillissement
<b>Urbanisation</b>	Davantage de population dans les grandes villes mais diminution potentielle dans les villes de plus petite taille
<b>CLUSTER 2</b>	<p><b>Contexte</b> : « 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><b>Entreprise</b> : 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>
<b>Changement climatique</b>	Occurrence plus élevée des événements climatiques extrêmes, inondations, sécheresses, pressions sur les réserves d'eau douce, etc.
<b>Dégradation environnementale</b>	Modifications des écosystèmes, apparition d'espèces invasives, risques pour la santé, etc.
<b>CLUSTER 3</b>	<p><b>Contexte</b> : 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><b>Entreprise</b> : impact sur les chaînes de valeurs et les process, mise en place de normes sur l'efficacité, la circularité, etc.</p>
<b>Rareté et compétition accrues pour les ressources</b>	<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>
<b>CLUSTER 4</b>	<p><b>Contexte</b> : 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><b>Entreprise</b> : 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 technologie et convergence	Big Data, IA, Blockchain, Smart Cities, Internet of Things, etc. Changements sociétaux profonds.
CLUSTER 5	<b>Contexte</b> : 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. <b>Entreprise</b> : 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	<b>Contexte</b> : 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. <b>Entreprise</b> : 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.

L'idée serait ici d'être dans une invitation à aller plus loin, dans le fait d'alerter l'entreprise sur les enjeux importants pour elle et l'inviter 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.

#### 4.4.2 Test généraliste ou sectoriel

L'intérêt d'un test généraliste se dégage du travail sur les secteurs vitaux. En effet, d'une part, il se dégage du chapitre 2 que 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 semble 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.

#### 4.4.3. 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-création 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.

## 4.5 SCENARI

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



### SCENARIO 1 : APPROCHE AWARENESS « RESILIENCE QUICK SCAN »

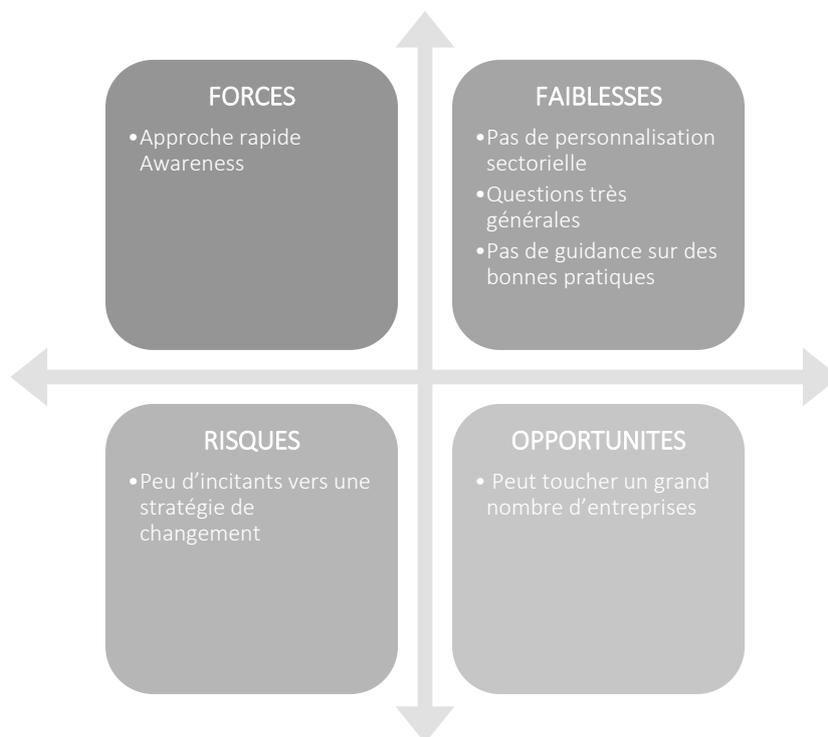
#### APPROCHE

- 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 boite à outils complémentaire

## FORCES ET FAIBLESSES DU SCENARIO



## BUDGET ANTICIPE

- Développement des questions
- Développement des recommandations et boîte à outils
- Développement technique du site
- Développement technique du test (via une plateforme existante)
- Pilote
- Amélioration du pilote
- Communication et lancement du test

30 000  
—  
40 000 €



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

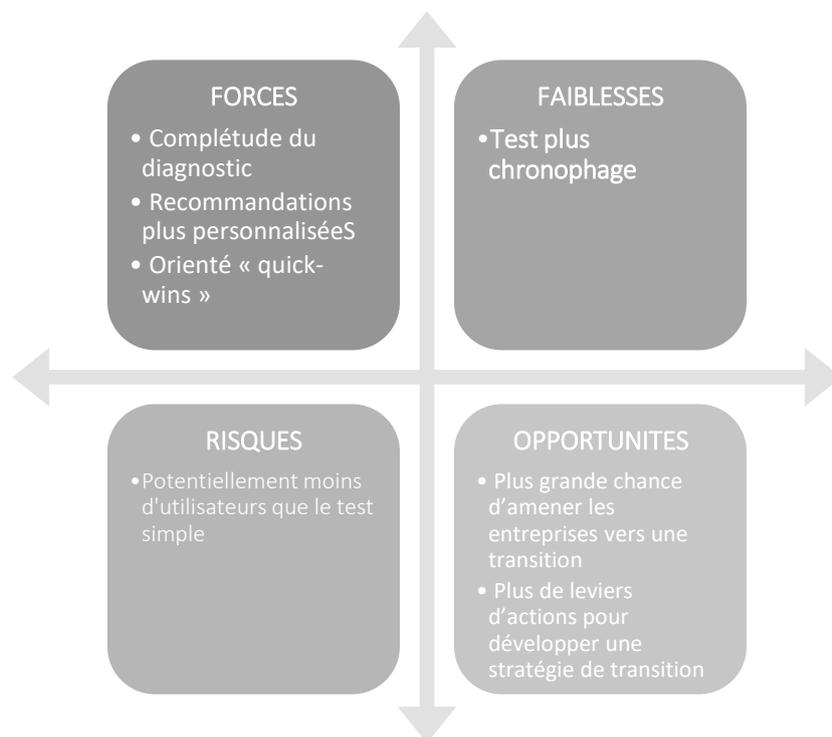
### APPROCHE

- 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



## BUDGET ANTICIPE

- Développement des questions
- Développement des recommandations et boîte à outils
- Développement technique du site
- Développement technique du test (via une plateforme existante)
- Pilote
- Amélioration du pilote
- Communication et lancement du test



45 000  
–  
55 000 €



## SCENARIO 3 : APPROCHE INTEGREE « RESILIENCE PLATFORM »

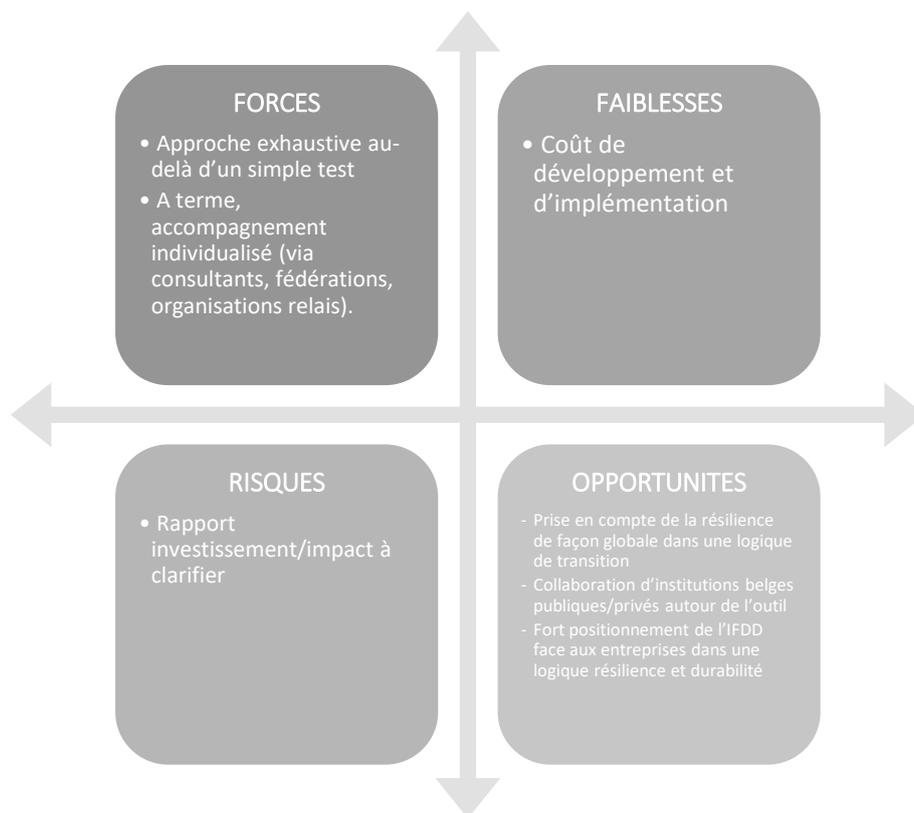
### APPROCHE

Le test est partie intégrante d'une plateforme d'information, de sensibilisation et d'outils de diagnostic [www.entreprisesresiliente.be](http://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



## BUDGET ANTICIPE

• Développement du test « Awareness »	}	80 000
• Développement du test « In Depth »		—
• Développement du contenu pédagogique et guidance		
• Collecte des ressources additionnelles		
• Formation de facilitateurs		
• Développement technique de la plateforme		
• Communication et lancement du test		90 000 €

A vertical chain of dark metal links is centered in the frame, extending from the top to the bottom. The links are interconnected and have a slightly weathered appearance. The background is a soft, light blue gradient. The text "5. CONCLUSIONS" is overlaid on the left side of the chain.

## 5. CONCLUSIONS

Cette étude a permis de confirmer l'intérêt et la faisabilité d'un test de résilience à destination des entreprises belges. Beaucoup d'entreprises ont encore peu conscience de l'évolution rapide de la société et ne savent pas comment s'y adapter. Cet outil leur permettrait d'en prendre conscience et fournirait les premiers outils pour adapter leur fonctionnement interne.

A partir de recherches bibliographiques, d'un benchmark ainsi que de la consultation d'entreprises, l'étude fournit les connaissances nécessaires pour concevoir un outil s'adaptant au mieux aux besoins des entreprises.

Les trois scénarii proposés permettront à l'Institut Fédéral du Développement Durable d'adapter cet outil au budget et à l'ampleur souhaités pour cet outil.

# ANNEXES



## ANNEXE 1 : Matrice des mégatendances proposées par les institutions

Main theme	EU (EEA SOER 2015) Megatrends	EU (EEA SOER 2020) Drivers of Change	OECD (2016) Megatrends affecting Science Technology and Innovation	United Nations (2020) Shaping the Trends	SITRA (end 2019) The most important trends of 2020s - Finland
<b>Population</b>	Diverging global population trends	Cluster 1: A growing, urbanising and migrating global population	Cluster 1: Demography	Cluster 2: Demographic trends in an ageing world	Trend 3: ageing and diversification of the population
<b>Sub trends</b>	Increasing world population Ageing population in developed countries Migration flows	An ageing and stabilising European population facing global growth People on the move	Growing global population Ageing societies Labour and international migration		The population is not only ageing but also becoming more diversified in terms of backgrounds, opportunities and habits
<b>Urbanisation</b>	Towards a more urban world	Cluster 1: A growing, urbanising and migrating global population	Cluster 7: Society	Cluster 3: Urbanisation	
<b>Sub trends</b>	Urbanisation in developing countries Urbanisation is driving lan-use change in Europe (peri-urban development)	More people in urban areas	Urbanisation and consumption		
<b>Health</b>	Changing disease burdens and risks of pandemics	Not in a cluster	Cluster 8: Health, inequality and well-being Health innovation		
<b>Sub trends</b>	More disease attributable to environmental causes (urban air pollution) Impact of climate change Ageing population Global pandemics	However, increasingly severe consequences of climate change and pollution might include health burdens as well It is also stated in Cluster 6: shifting health and social challenges			
<b>Technology</b>	Accelerating technological change	Cluster 4: Accelerating technological change and convergence	Cluster 8: Health, inequality and well-being Cluster 7: Society	Cluster 4: Emerging and frontier technologies	Trend 5: technology is embedded in everything
<b>Sub trends</b>	Particularly in the fields of information, communication, nano- and bio-technologies Risks and uncertainties (regulatory an precautionary principle)	Changing landscape of technological innovation Accelerating hyperconnectivity and digitalisation Technological convergence	Social agendas and STI policy Science and innovation in society Innovation and inequality		Technology is becoming a part of society and everyday life Example: while technology offers new solutions for the production of energy it also simultaneously increases the demand for energy. This creates a conflict: to what extent does technology promote ecological reconstruction and to what extent does technology hinder it?

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

Main theme Order EEA 2015	EU (EEA SOER 2015) Megatrends	EU (EEA SOER 2020) Drivers of Change	OECD (2016) Megatrends affecting Science Technology and Innovation	United Nations (2020) Shaping the Trends	SITRA (end 2019) The most important trends of 2020s - Finland
<b>Economic growth</b>	Continued economic growth?	Not in a cluster	Cluster 6: Economy, jobs and productivity		Trend 4: redefinition of the economy that is seeking direction
<b>Sub trends</b>	Decelerate in many countries as they become more prosperous? Factor of growing inequality and escalating environmental pressure In Europe, slowing growth is straining public finances for envl protection and increasing inequality		Digital technologies Future jobs Future productivity		Is the environment only to be regarded as a resource or should the economy aim to improve the state of the environment?
<b>Power shifts</b>	An increasingly multipolar world	Cluster 5: Power shifts in the global economy and geopolitical landscape	Cluster 6: Economy, jobs and productivity		Trend 2: Strengthening of relational power
<b>Sub trends</b>	Developing regions are becoming major economic powers Rebalancing of power for EU Competitive threats but also economic opportunities	Global change in economic power Constrasting fortunes in the global economy Geopolitical power shifts, tensions and uncertainties	Government capacity Future productivity		power relations move from a multipolar world to a poly-nodal world In a "poly-nodal" world power will be determined by relational influence and held not only by states but also by companies, regions and transnational organisations
<b>Resources</b>	Intensified global competition for resources	Cluster 3: Increasing scarcity of and global competition for resources	Cluster 2: Natural resources and energy		Trend 1 and Key factor: Ecological reconstruction is a matter of urgency Other trends should be viewed against this backdrop
<b>Sub trends</b>	Global use increased ten-fold since 1900 and expected to double by 2030 Problem of access to some essential resource Environmental harm Uneven geographical distribution For EU it is a major concern as structurally dependent on imports	Accelerating global demand for energy Growing demand for materials worldwide Ever increasing demand for land, food and water	The promise of innovation Agriculture, food and water Energy		How do we respond to the dwindling availability of resources?
<b>Ecosystems</b>	Growing pressure on ecosystems	Cluster 2: Climate change and environmental degradation worldwide		Cluster 1: Climate change, natural capital and pollution	Trend 1 and Key factor: Ecological reconstruction is a matter of urgency Other trends should be viewed against this backdrop
	Exacerbated by growing population Irregularly changing consumption patterns for food	Increasing pressures on ecosystems and biodiversity			How do we respond to decreasing biodiversity ?

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

Main theme Order EEA 2015	EU (EEA SOER 2015) Megatrends	EU (EEA SOER 2020) Drivers of Change	OECD (2016) Megatrends affecting Science Technology and Innovation	United Nations (2020) Shaping the Trends	SITRA (end 2019) The most important trends of 2020s - Finland
<b>Climate change</b>	Increasingly severe consequences of climate change	Cluster 2: Climate change and environmental degradation worldwide	Cluster 3: climate change and environment	Cluster 1: Climate change, natural capital and pollution	Trend 1 and Key factor: Ecological reconstruction is a matter of urgency Other trends should be viewed against this backdrop
<b>Sub trends</b>	Expected increasingly to threaten natural ecosystems biodiversity slow economic growth erode global food security harm human health increase inequality Key risks for EU: flood events, droughts and weather extremes, damage to ecosystems and biodiversity, infrastructure and human well-being	Accelerating climate change and increasingly severe consequences	International co-ordination Research strategies Multi-actor perspective		How do we respond to climate change?
<b>Pollution</b>	Increasing environmental pollution	Cluster 2: Climate change and environmental degradation worldwide		Cluster 1: Climate change, natural capital and pollution	Trend 1 and Key factor: Ecological reconstruction is a matter of urgency Other trends should be viewed against this backdrop
<b>Sub trends</b>	Air pollution, releases of nutrients from agriculture and wastewater acidification and eutrophication in ecosystems Losses in agricultural yields Strong increase projected particularly in Asia In the EU, level of pollutant releases are expected to continue declining but remains affected by other regions (transboundary)	Increasing environmental pollution and chemical pressure			How do we respond to waste-related problems?
<b>Governance</b>	Diversifying approaches to governance	Not in a cluster	Cluster 5: Role of government		
<b>Sub trends</b>	Context of rapid globalisation Mismatch between increasingly long-term, global, systemic challenges facing society and more national and short-term focus and powers In the 1990s, international agreements Increasing role of businesses and civil society		Government capacity Non-state actors		

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

Main theme Order EEA 2015	EU (EEA SOER 2015) Megatrends	EU (EEA SOER 2020) Drivers of Change	OECD (2016) Megatrends affecting Science Technology and Innovation	United Nations (2020) Shaping the Trends	SITRA (end 2019) The most important trends of 2020s - Finland
Remarks			<p>Cluster 4: Globalisation is transversal to many trends but not specifically considered as a megatrend in other reports. In the OECD report, its sub-trends are: International R&amp;D co-operation, Business R&amp;D and Human mobility</p> <p>Cluster 7: Society also includes gender inequality, etc.</p>	<p>Cluster 5: inequalities is transversal to many trends but not specifically considered as a megatrend in other reports</p>	<p>In Trend 3 related to population, the question of inequality is also raised. Is ecological reconstruction carried out fairly or in a manner that increases inequality?</p>

## ANNEXE 2 : Liste des métiers jugés essentiels par le gouvernement fédéral belge pendant la crise du Covid-19

- Les pouvoirs législatifs et exécutifs, avec l'ensemble de leurs services
- Les institutions de soins médicaux en ce compris les services de prévention de santé
- Les services de soins, d'accueil et d'assistance aux personnes âgées, aux mineurs, aux personnes moins valides et aux personnes vulnérables dont les victimes de violences, de violences sexuelles et intra-familiales
- Les institutions, services et entreprises chargés de la surveillance, du contrôle et de la gestion de crise dans les matières sanitaires et environnementales
- Les services d'asile et migration, en ce compris l'accueil et la détention dans le cadre des retours forcés
- Les services d'intégration et d'insertion
- Les infrastructures et services de télécommunication (en ce compris le remplacement et la vente d'appareils téléphoniques, de modems, de carte SIM et l'installation) et l'infrastructure numérique
- Les médias, les journalistes et les services de communication
- Les services de collecte et de traitement des déchets
- Les zones de secours
- Les services et entreprises de gestion des terres polluées
- Les services de sécurité privée et particulière
- Les services de police
- Les services d'aide médicale, et d'aide médicale urgente
- La Défense
- La Protection Civile
- Les services de renseignement et de sécurité, en ce compris l'OCAM
- Les institutions de la Justice et les professions y liées : les maisons de justice, la magistrature et les institutions pénitentiaires, les institutions de protection de la jeunesse, surveillance électronique, experts judiciaires, les huissiers, le personnel judiciaire, traducteurs interprètes, avocats
- Le Conseil d'Etat et les juridictions administratives
- La Cour constitutionnelle
- Les institutions internationales et postes diplomatiques
- Les services de planification d'urgence et de gestion de crise, en ce compris Bruxelles Prévention et Sécurité
- L'Administration générale des douanes et accises
- Les milieux d'accueil des enfants et les écoles, les internats, homes d'accueil et homes d'accueil permanents en vue de l'organisation de l'accueil
- Les universités et les hautes écoles
- Les services de taxi, les services de transports en commun, le transport ferroviaire de personnes et de marchandises, les autres modes de transport de personnes et de marchandises et la logistique, et les services essentiels en appui de ces modes de transport
- Les fournisseurs et transporteurs de carburant, et combustibles et les fournisseurs de bois de chauffage

- Les commerces et les entreprises intervenant dans le cadre de la chaîne agro-alimentaire, l'alimentation animale, l'industrie alimentaire, l'agriculture et l'horticulture, la production d'engrais et d'autres matières premières essentielles pour l'industrie agro-alimentaire et la pêche
- Les services vétérinaires, d'insémination pour l'élevage et d'équarrissage
- Les services de soin, d'hébergement et de refuge pour animaux
- Les services de transports d'animaux
- Les entreprises intervenant dans le cadre de la production de produits d'hygiène personnelle
- Les chaînes de production qui ne peuvent être arrêtées pour des raisons techniques ou de sécurité
- L'industrie de l'emballage lié aux activités autorisées
- Les pharmacies et l'industrie pharmaceutique
- Les hôtels
- Les services de dépannage et de réparation et le service après-vente urgents pour véhicules (y compris les vélos), ainsi que la mise à disposition de véhicules de remplacement
- Les services essentiels liés aux réparations urgentes impliquant des risques de sécurité ou d'hygiène
- Les entreprises actives dans le secteur du nettoyage, de l'entretien ou de la réparation pour les autres secteurs cruciaux et services essentiels
- Les services postaux
- Les entreprises de pompes funèbres, les fossoyeurs et les crématoriums
- Les services publics et l'infrastructure publique qui jouent un rôle dans les services essentiels des catégories autorisés
- La gestion des eaux
- Les services d'inspection et de contrôle
- Les secrétariats sociaux
- Les centrales de secours et ASTRID
- Les services météorologiques
- Les organismes de paiement des prestations sociales
- Le secteur de l'énergie (gaz, électricité, pétrole): construction, production, raffinerie, stockage, transmission, distribution et marché
- Le secteur des eaux : eau potable, purification, extraction, distribution et démergement
- L'industrie chimique, en ce compris le contracting et la maintenance
- La production d'instruments médicaux
- Le secteur financier : les banques, les paiements électroniques et tous les services utiles dans ce cadre, le transfert d'effets, l'infrastructure du marché financier, le commerce extérieur, les services d'approvisionnement en argent liquide, les transports de fonds, les gestionnaires de fonds et le transfert financier entre organismes financiers
- Le secteur des assurances
- Les stations au sol des systèmes spatiaux
- La production d'isotopes radioactifs
- La recherche scientifique d'intérêt vital
- Le transport national, international et la logistique
- Le transport aérien, les aéroports et les services essentiels en appui du transport aérien, de l'assistance en escale, des aéroports de la navigation aérienne et du contrôle et de la planification de la navigation aérienne

- Les ports et le transport maritime, la navigation estuaire, le short sea shipping, le transport fluvial de marchandises, le transport fluvial et les services essentiels en appui du transport maritime et fluvial
- Le secteur nucléaire et radiologique

ANNEXE 3.1 : Grille d'analyse des outils existants

#	Nom de l'outil	Créateurs	Année de création	Lien	Objectifs de l'outil	Méthodologie	Format	A été utilisé?	Champs d'application	Adéquation avec notre conception de la résilience	Score 1 (0-5)	Utilité stratégique	Score 2 (0-3)	Public cible	Secteur cible	Score 3 (0-3)	Durée/facilité d'utilisation	Score 4 (0-3)	Modes de présentation des résultats	Score 5 (0-3)	Lien réglementaire	Autres commentaires	Score total (sur total de 17)
1	Resilience Quick Assessment Tool (Resilient Web)	Project Resilient Web (Resilient Web)	2013	/	Faire prendre conscience générale du monde des affaires et des risques	Questionnaire en ligne	Excel (à télécharger)	Oui	Fonctionnement interne et externe, culture, engagement	Une conception de la résilience basée sur la survie et la croissance à long terme, capacité à faire face à des crises et à apprendre d'un mode d'opération, "rigorose et externe, capacité à s'adapter après une crise".	4	Suivre une démarche structurée au sein de l'équipe mais pas de recommandations	1	Petites et grandes entreprises	Tous	3	Guide et rapide : 15 minutes pour un atelier en équipe	3	Graphique Radar	3	Non spécifique		14
2	Quick Risk Estimation tool (UNEP)	UN Office of Disaster Risk Reduction	2020 (suite covid)	<a href="https://www.un.org/fr/development/dhr/rapid-risk-assessment-tool/">https://www.un.org/fr/development/dhr/rapid-risk-assessment-tool/</a>	Estimation rapide et générale du monde des affaires et des risques	Questionnaire en ligne	Questionnaire en ligne	N/A	Internal risks : - Risques opérationnels - Risques financiers - Risques technologiques - Risques d'innovation External risks : - Gouvernements politiques - Gouvernements locaux - Other natural hazards	1. Faible. Analyse des risques internes et externes à l'entreprise, mais pas de recommandations	1	Peu de recommandations	0	TPE, PME, PME	Tous	2	Rapide (15) et simple	2	baromètre et graphique pour scores	2		8	
3	CRP Risk and Assessment Tool (Supply Chain)	Chartered Institute of Procurement & Supply (CIPS)	/	<a href="https://www.cips.org/~/media/Files/2019/04/CRP-Risk-and-Assessment-Tool-2019-04-01.pdf">https://www.cips.org/~/media/Files/2019/04/CRP-Risk-and-Assessment-Tool-2019-04-01.pdf</a>	Identification des risques réglementaires, liés à une chaîne d'approvisionnement	Questionnaire en ligne	Questionnaire en ligne	Oui	Champs d'application : - Fonctionnel, légal, éthique, géographique, Performance.	1. Faible. Recommandations de haut niveau, recommandations managériales de l'entreprise, recommandations concrètes	2	Méthode recommandée	3	Toutes tailles (mais non adapté aux entreprises de services, nécessité pour fournisseurs)	Tous	2	Rapide (15) mais beaucoup de recommandations particulières	2	pas de visuel	1	Classe 5 pour la résilience économique		10
4	Resilience in a box (EMACED, membres du commerce des États-Unis)	EMACED, membres du commerce des États-Unis	2017	<a href="http://www.colleai.com/colleai.com">http://www.colleai.com/colleai.com</a>	Resilience in a Box est basé sur un ensemble de bonnes pratiques et est conçu pour être utilisé par les entreprises sur la résilience des petites entreprises. Les petites entreprises ont des ressources limitées et sans ressources adéquates pour se concentrer sur la prise de mesures de préparation.	Guide pratique avec tous les aspects de la résilience	Guide pdf et fiche, activités	Oui	Le champ d'application est limité sur la résilience associée à une catastrophe naturelle.	2. Focus sur les catastrophes. Pas de recommandations de haut niveau, recommandations managériales de l'entreprise, recommandations concrètes	2	Utilité pour des catastrophes	1	TPE, PME, PME	Tous	2	Test très rapide. Plus et retourne temps pour l'analyse de l'application. Recommande le guide en français et l'ensemble des activités	3	pas de visuel	1	Classe 2		9
5	Navigating business resilience (Proximi)	Proximi	2020	<a href="https://www.proximio.com/en/our-services">https://www.proximio.com/en/our-services</a>	Coûté fournit aux organisations un moyen d'identifier et de prioriser les points de vulnérabilité, de répondre rapidement à ceux qui ont la meilleure position pour un avantage concurrentiel après la crise.	Heuristique de priorisation	Heuristique de priorisation	Oui	Approche résilience organisationnelle - 45 sous-domaines d'application (Recherche, Ressources humaines, Opération, Aspects légaux, Actifs, Risques, R&D, Marketing, R&D, Risques, Gestion des actifs, autres internes)	3. Pertinent dans une logique de résilience organisationnelle.	3	Utilité	3	Nouveaux (mais grandes entreprises se sont adaptées pour répondre)	tous	2	Rapide	3	Mixé heuristique Visual Cart	3	Non spécifique		14
6	Resilience in a box (EMACED, membres du commerce des États-Unis)	EMACED, membres du commerce des États-Unis	2017	<a href="http://www.colleai.com/colleai.com">http://www.colleai.com/colleai.com</a>	Resilience in a Box est basé sur un ensemble de bonnes pratiques et est conçu pour être utilisé par les entreprises sur la résilience des petites entreprises. Les petites entreprises ont des ressources limitées et sans ressources adéquates pour se concentrer sur la prise de mesures de préparation.	Guide pratique avec tous les aspects de la résilience	Guide pdf et fiche, activités	Oui	Le champ d'application est limité sur la résilience associée à une catastrophe naturelle.	2. Focus sur les catastrophes. Pas de recommandations de haut niveau, recommandations managériales de l'entreprise, recommandations concrètes	2	Utilité pour des catastrophes	1	TPE, PME, PME	Tous	2	Test très rapide. Plus et retourne temps pour l'analyse de l'application. Recommande le guide en français et l'ensemble des activités	3	pas de visuel	1	Classe 2		9
7	CLIP (Local Climate Impacts Profile)	UNEP	2020	<a href="https://www.unep.org/fr/risque-climat/impacts-climatiques">https://www.unep.org/fr/risque-climat/impacts-climatiques</a>	Adresser les organisations à l'évaluation de leur exposition au climat	Associer des conséquences à chaque événement climatique	Excel	Oui	Climate	2. Pertinent, intégration des risques climatiques	2	Pertinent	2	Gouvernement, collectivités locales et municipales	Tous	3	Guide mais long et demande de données	2	/ Pas de résultats présentés	0	Classe 2	Peu enrichissant, ne fournit pas d'analyse de l'impact. Souvent un outil pour centraliser des données	9

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

8	Atlas : PRÉH au travail	Global Resilient Preparedness Center	N/A	<a href="https://atlas.csis.org/atlascr/">https://atlas.csis.org/atlascr/</a> <a href="https://atlas.csis.org/atlascr/atlascr.html">https://atlas.csis.org/atlascr/atlascr.html</a>	Aider les petites entreprises à mieux se préparer aux catastrophes (et à développer la résilience)	Application mobile, ludique. Evaluer la préparation de votre entreprise aux catastrophes. 5 modules par niveau (cf 5 champs d'application) : questions et conseils, tâches pratiques, et appel à la communauté. Les modules sont personnalisés par secteur (selon remplissage par formulaire), adaptation d'un prix à chaque niveau, et création progressive d'un plan de crise et de relèvement.	App gratuite (mobile)	oui	- réseaux et relations - réseaux sociaux - réparation du changement - personnes au travail	Opérationnel	- réseaux et relations - réseaux sociaux - réparation du changement - personnes au travail	Forse, la résilience est ici entendue comme la capacité d'agir à l'avant, pendant et l'après	5	Forse : conseils, diagnostic participatif de l'équipe, apprentissage et livable final	3	Petites entreprises	Tous	2	Long (utilisation continue, pas forcément ludique)	2	App, lien et ludique, comme un jeu (doc interactif, pas bon)	3	Non spécifique	Original car ludique. Très riche	15		
9	Disaster resilience toolkit	THE SUSTAINABLE AND RESILIENT ENTERPRISE PLATFORM	N/A	<a href="https://confluence.watfyr.com/display/DOCS/SAFE+TOOLKIT">https://confluence.watfyr.com/display/DOCS/SAFE+TOOLKIT</a>	La boîte à outils de résilience aux catastrophes (DR) consiste en une série de ressources et outils destinés aux entreprises afin de leur permettre de se préparer aux risques naturels et aux catastrophes. Il assure leur résilience et des membres de la famille et des membres de la communauté. Les protections nécessaires pour les travailleurs.	Cet outil permet à l'utilisateur de réaliser une évaluation rapide de l'entreprise pour identifier les risques et les vulnérabilités à travers les AP, les personnes, les processus, les bénéfices et les partenariats.	ouf papier pdf téléchargeable	oui	Catastrophes naturelles	Forse	Forse	Faible	2	Forse : diagnostic et conseils	3	Toute entreprise	tous	3	Gourt	2	format papier	1	Cluster 2. Changement climatique et environnementale	form à passer rebarbatif. Mais intérêt de passer par un processus guidé plus complet	11		
10	Wayfinder	Stoohom resilience centre	N/A	<a href="https://wayfinder.health">https://wayfinder.health</a>	Wayfinder est un guide de planification et d'action de résilience dans les entreprises et les organisations. Il représente la frontière de la science de la résilience et de la durabilité, synthétise les connaissances actuelles et propose une nouvelle génération de pratiques de résilience. Wayfinder aidera les praticiens du leadership à prendre des décisions et autres acteurs du changement à naviguer vers un avenir durable, sûr et juste.	Le processus Wayfinder comprend cinq phases. Chaque phase est divisée en trois modules, et tous les modules se composent d'un contenu interactif et ludique qui déclenche des concepts, des tâches et des activités spécifiques. La conduite d'un processus Wayfinder implique une collaboration étroite entre les membres d'éventail de parties prenantes qui sont engagés à différents stades du processus. Wayfinder est conçu pour encourager une culture de résilience légitime, équitable et transparente. Les décideurs et autres acteurs du changement à naviguer vers un avenir durable, sûr et juste.	en ligne	oui	Résilience des systèmes	Forse	Forse	Forse	Forse	Forse	5	Forse	3	Toute organisations	tout secteur (mais non adapté aux entreprises de droit des personnes)	3	long	2	En ligne, différents activités et templates pour un processus complet	3	Non spécifique	Va bien au delà d'un test et propose une méthodologie robuste et exhaustive	16
11	Ogres tool	Resilient organisations	N/A	<a href="https://confluence.watfyr.com/display/DOCS/OGRES+TOOL">https://confluence.watfyr.com/display/DOCS/OGRES+TOOL</a>	Réaliser un diagnostic de résilience en évaluant sa performance selon 13 domaines d'application.	Réaliser un diagnostic de résilience en évaluant sa performance selon 13 domaines d'application. Le rapport reçoit ensuite un rapport par email avec son score de maturité et les forces et faiblesses de l'organisation, et quelques suggestions sur la façon d'améliorer sa résilience.	en ligne	oui	Résilience organisationnelle - 13 domaines pris en compte : o Leadership o Engagement du personnel o Conscience de la situation o Prise de décision o Innovation et créativité o Transparence et confiance o Connaissances o Bénévoles o Ressources internes o Unité de but o Culture d'apprentissage o Stratégie de planification o Plans de tests de résilience	Forse	Forse	Forse	5	Forse	3	Petites et grandes entreprises	tous	2	court	3	Quantitatif. Une notation globale. Conseils sur base des résultats envoyés sous forme de rapport individuel par email	3	Non spécifique	Rapport personnalisé envoyé par email. Mais recommandations générales	16		

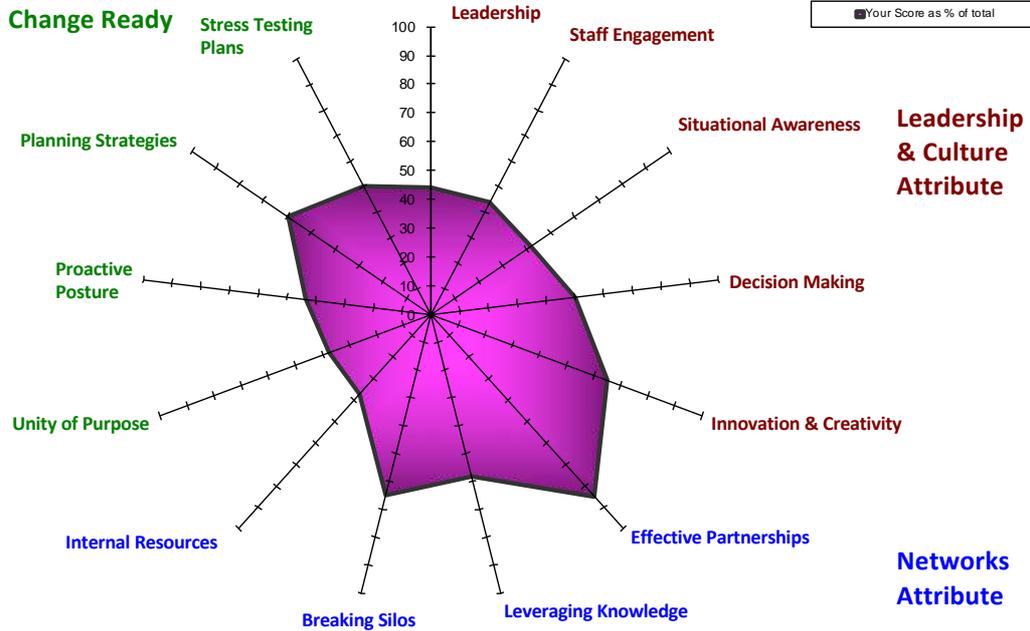
# Étude de faisabilité d'un test de résilience pour les entreprises

12	digital resilience assessment	Accélératrice technologies	N/A	<p><a href="https://www.itsa.ca/fr/technologie-et-innovation/le-digital-resilience/">https://www.itsa.ca/fr/technologie-et-innovation/le-digital-resilience/</a></p> <p><a href="https://www.itsa.ca/fr/technologie-et-innovation/le-digital-resilience/">https://www.itsa.ca/fr/technologie-et-innovation/le-digital-resilience/</a></p>	<p>La résilience numérique (ou cyber-résilience) est la capacité d'une organisation à gérer de manière robuste son système d'information, tout en fournissant en permanence des services commerciaux à ses parties prenantes dans toutes les situations. Procédure évaluative de la résilience numérique qui évalue chaque domaine clé de l'entreprise, analysant la maturité des processus et les processus sous-jacents afin de donner un aperçu de son état actuel de la résilience numérique.</p>	<p>Accélératrice a coproduit des options d'évaluation de la résilience numérique à répondre aux exigences les plus communes, pour identifier le bon état de matière et les contrôles de sécurité appropriés pour l'organisation spécifique.</p>	en ligne	oui	<p>Résilience liée aux questions numériques</p>	<p>fort</p>	<p>Focus sur niveau de préparation aux problèmes numériques, hors scope (état)</p>	0	<p>utile pour les entreprises numériques</p>	1	<p>Toute taille (mais grandes entreprises sont plus outillées pour répondre)</p>	Tous secteurs	2	<p>différents niveaux de difficulté en fonction du type de diagnostic</p>	2	<p>Cluster 4 Accélération des technologies et convergence</p>	<p>Focus purément numérique</p>	5
13	Business Resilience Assessment (BRA)	Deira	N/A	<p><a href="https://www.deira.com/en/insights/assessments/">https://www.deira.com/en/insights/assessments/</a></p>	<p>L'auto-évaluation aide à déterminer votre niveau de résilience. Composés de 40 questions, l'auto-évaluation est divisée en six sections</p>	<p>40 questions. 5 réponses possibles selon le degré de résilience. Résultat de réponse basé sur 1 à 5 points.</p>	en ligne	oui	<p>Gouvernance Ressources humaines Opérations / ventes Chaine d'approvisionnement et durabilité Conformité et gestion des risques</p>	<p>fort</p>	<p>fort</p>	2	<p>forte</p>	3	Tout secteur	3	<p>15 minutes</p>	3	<p>Radar et rapport synthétique personnalisés</p>	<p>Non spécifique</p>	<p>14</p>	
14	test de résilience	Département de la Grande (PI)	2020	<p><a href="https://www.itsa.ca/fr/technologie-et-innovation/le-digital-resilience/">https://www.itsa.ca/fr/technologie-et-innovation/le-digital-resilience/</a></p> <p><a href="https://www.itsa.ca/fr/technologie-et-innovation/le-digital-resilience/">https://www.itsa.ca/fr/technologie-et-innovation/le-digital-resilience/</a></p>	<p>Pour accompagner une stratégie d'investissement écologique en Grande, le Département permet de tester la résilience de projets d'investissement existants et futurs en ligne.</p>	<p>Pour évaluer la résilience des projets d'investissement existants et futurs, les questions ont été regroupées autour de 7 grandes thématiques. À chaque question, des indicateurs de performance sont immédiatement attendus. Pour chaque question, il est possible de répondre parmi une série de réponses de type: non applicable, impact neutre, positif, négatif. Une fois le questionnaire complété, vous obtenez le taux de résilience de votre projet.</p>	en ligne	oui	<p>Protection du vivant Sécurité Société Économie Tension sur les ressources vitales Gestion et prévention des risques Ambition</p>	<p>fort</p>	<p>forte ou moyenne (communales, intercommunales)</p>	2	<p>forte</p>	3	Tous secteurs	3	<p>15 minutes</p>	3	<p>pour chaque indicateur un score de résilience est calculé</p>	<p>non spécifique pas en lien avec les domaines certaines MT et ODD</p>	<p>L'outil fait partie d'une série de outils de diagnostic, jeu, guide, cours en ligne, démarche d'accompagnement</p>	14

## ANNEXE 3.2 : Fiches individuelles

## Resilience Quick Assessment Tool

Resilience Quick Assessment Tool										
Indicator	Low Resilience Indicator	Low	Answer	High	High Resilience Indicator	Your Score	Possible Max Score	Indicator	Evidence / Rational for rating	
<b>Instructions</b>		<b>ANSWER</b>						<b>Instructions</b>		
For each row / description please rate your department / organisation from 1 (low) to 4 (high) and place the result in the answer cell.		Refer to the Sample Sheet for a guide how to complete the assessment tool.						Briefly describe some examples where your organisation does demonstrate each of the indicators.		
<b>Leadership &amp; Culture Attribute</b>						<b>Does demonstrate</b>				
Leadership	Fearful of crisis	2		Empowered by crisis	7	16	Leadership			
	Leadership does not walk the talk	3		Leadership is aligned to the values of the organisation						
	Leadership is reactive and stressed	2		Leadership acts strategically to ensure the organisation is always ahead of the						
	Compliance driven, process focused	2		Outcome driven / focused						
Staff Engagement	Our organisation is oblivious to staff morale	1		Our organisation recognises the importance of high staff morale	7	16	Staff Engagement			
	The organisation is only interested in its own survival, regardless of the impact to staff	1		In a crisis, staff feel as if the organisation is there for them						
	Staff are not committed	2		One in all in. Pull together in adversity						
	Staff are not committed to support the organisation during adversity	3		Staff are willing and able to support the organisation in times of adversity						



INFORMATIONS GÉNÉRALES	
Auteur	Projet Resilient Web (partenaires : Resilient Organizations, Greenloop...)
Année de création	2013
Site internet	N/A
OBJECTIFS DE L'OUTIL	
<p>L'outil d'évaluation rapide est destiné à servir de catalyseur pour permettre aux équipes de réfléchir et de discuter de la manière dont elles se rapportent à chacun des indicateurs. Il est conçu pour faciliter ce moment de compréhension de l'importance de la résilience. Il doit être utilisé dans le cadre d'une stratégie de développement de la résilience large et cohérente.</p>	
CHAMP D'APPLICATION DE LA RÉSILIENCE	
Fonctionnement interne de l'organisation : leadership et culture, réseau interne et externe, capacité au changement	
DESCRIPTION SUCCINCTE DE LA MÉTHODOLOGIE DE L'OUTIL	
<p>Notation de 1 à 4 pour 13 indicateurs de résilience concernant les 3 thématiques leadership et culture, réseau interne et externe, capacité au changement. Et propositions d'actions d'amélioration. A compléter lors d'un atelier en équipe</p>	
PUBLIC ET SECTEUR CIBLES	
Public cible:	<input type="radio"/> Toutes entreprises
Secteur cible :	<input type="radio"/> tout secteur
UTILISATION	
Format	<input type="radio"/> Excel
Niveau de complexité de l'outil	<input type="radio"/> Beginner

Nombre de questions	○ 13 questions/indicateurs
Type de questions	○ Ouvertes (pas de réelle question, positionnement de l'entreprise entre 2 affirmations opposées)
Durée de réalisation du test	○ Claire et rapide : estimation 10' seul ou en 1 atelier en équipe
Nécessité d'accès à des données individuelles :	○ Non
<b>RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS</b>	
Type de résultat	○ Quantitatif
Visualisation	○ Graphique radar
Recommandations associées aux résultats	Non
<b>PERFORMANCE/DIFFUSION</b>	
Nombre de test réalisés / stratégies implémentées	N/A (plus d'infos auprès de Gaëtan)
<b>FEEDBACK UTILISATEURS</b>	
Satisfaction et utilité	N/A

<b>ELEMENTS D'APPRENTISSAGE</b>	
Forces de l'outil	Claire, concis, compréhensible par tous, adapté à une session en équipe S'intéresse à la capacité de résilience interne (adaptable à différentes situations de crise)
Faiblesses de l'outil	Pas de recommandations
Recommandations	Approche de notation pertinente Visuel efficace Mais l'associer à des recommandations, en fonction des axes de faiblesse de l'entreprise



**Enterprise Resilience Tool**

**What is your pandemic response horizon – ‘Now’ or ‘Next’?**

The COVID-19 pandemic is testing the resilience levels of organizations around the world. It is putting increasing pressure on their existing systems, plans and operations.

To support you to navigate through these challenging times, EY teams have developed two variants of the assessment, one is focused on the ‘Now’ and one on the ‘Next’.

**Now**

or

**Next**

Focuses on:

- Business continuity
- Crisis planning
- Short term tactical responses to enable business operations

Focuses on:

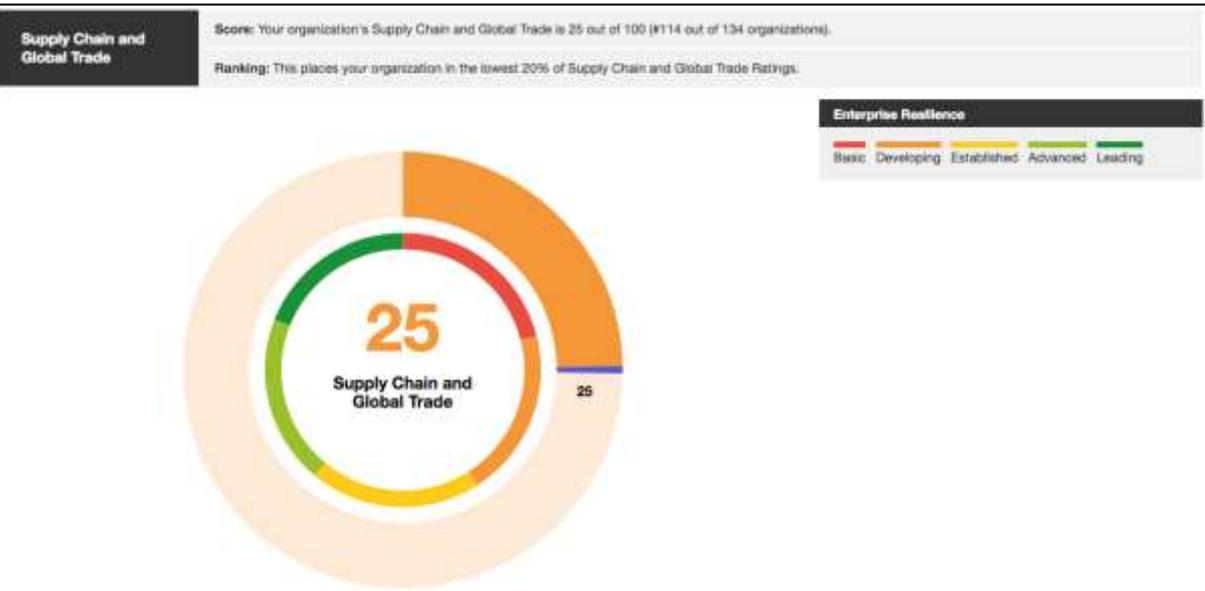
- Increasing resilience
- Adapting operations
- Medium term operational and strategic responses to get poised for reframing your future

**Supply Chain and Global Trade**

**i** You can exit this survey at any time and your scores will be saved. This assessment should take you approximately 45 minutes to complete. Once you have completed all sections (green ticks will appear), you can click the submit button, located at the top.

**How far has your organization progressed in each of the following areas?**

	Already completed or implemented	Considering or planning	Not yet considered	Not applicable for your organization	Additional Comments (max 300 characters, < or > not allowed)
• Proactive monitoring and tracking of possible supply chain disruptions to your business.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Please type here
• Gaining visibility of your key suppliers' health and capacity to continue to deliver.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Please type here



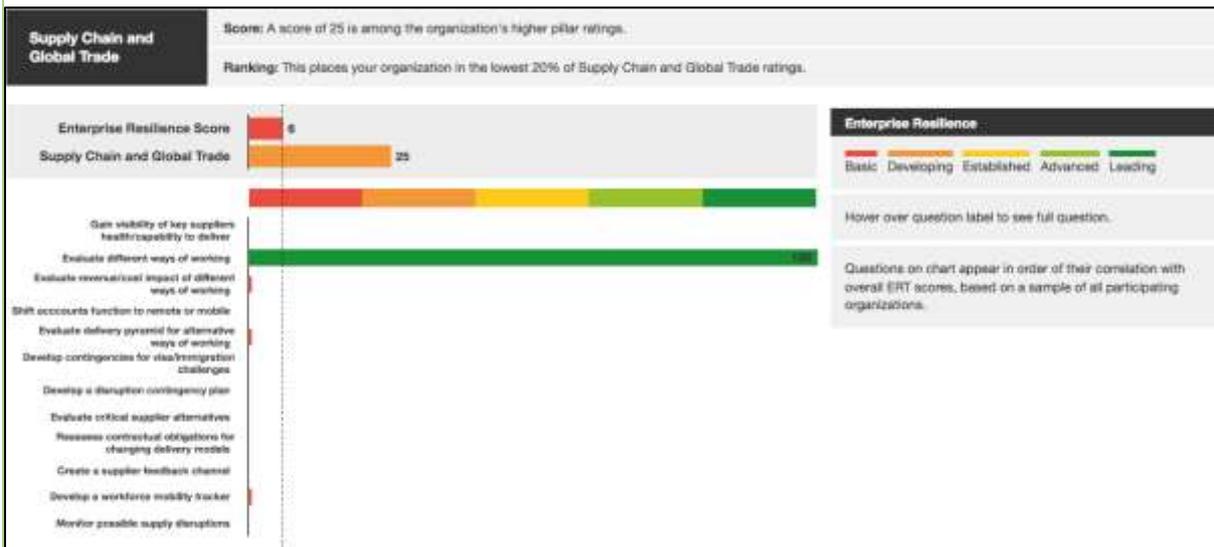
INFORMATIONS GÉNÉRALES	
Auteur	Ernst & Young (EY)
Année de création	2020 (en réponse au covid)
Site internet	<a href="https://www.ey.com/en_gl/covid-19/enterprise-resilience-tool">https://www.ey.com/en_gl/covid-19/enterprise-resilience-tool</a> (accessible en ligne après inscription)
OBJECTIFS DE L'OUTIL	
<p>Objectives: Évaluer la continuité des activités dès maintenant, aider à renforcer la résilience pour ce qui va suivre et aider à recadrer votre avenir au-delà de la pandémie.</p> <p>«Now»: Préserver la continuité des activités grâce à une planification efficace des réponses aux crises</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Protéger la main-d'œuvre et les personnes</li> <li>• Assurer la stabilité financière</li> <li>• Poursuivre les opérations</li> </ul> <p>«Next»: relancer la reprise grâce à l'adaptation des entreprises et à une résilience plus forte des entreprises</p> <p><i>Adapter les opérations</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réparer la chaîne d'approvisionnement</li> <li>• Redémarrer la production</li> <li>• Améliorez l'accès client</li> <li>• Coût réduit</li> <li>• Rationalisez les structures, le portefeuille, l'empreinte</li> </ul> <p><i>Augmenter la résilience</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atteindre une base de coûts plus faible et plus agile</li> <li>• Augmenter la flexibilité de la main-d'œuvre</li> <li>• Optimiser la chaîne d'approvisionnement - atténuer les risques géographiques, créer des tampons, améliorer l'agilité</li> <li>• Maximisez l'accès client numérique</li> <li>• Améliorez la numérisation, l'automatisation et la sauvegarde grâce à la cybersécurité</li> </ul> <p>«Au-delà»: relancer la reprise grâce à l'adaptation de l'entreprise et à une meilleure résilience de l'entreprise</p> <p>Créer de la valeur à long terme en recadrant et en transformant les activités</p> <p><i>Recadrer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saisir de nouvelles opportunités de croissance</li> <li>• Redéfinir le but</li> <li>• Réimaginez les relations</li> <li>• Transformer le travail virtuel, une réponse renforcée à la santé publique</li> <li>• Réinventer les solutions d'affaires</li> <li>• Explorez différents canaux Go-To-Market</li> <li>• Entreprise entièrement numérique</li> </ul>	

CHAMP D'APPLICATION DE LA RÉSILIENCE	
<p>9 sections :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Chaîne d'approvisionnement et commerce mondial</li> <li>2. Santé et bien-être des employés</li> <li>3. Talent et main-d'œuvre</li> <li>4. Client et marque</li> <li>5. Financier et investisseur</li> <li>6. Risque</li> <li>7. Gouvernement et politique publique (y compris responsabilité sociale)</li> <li>8. Technologie</li> <li>9. Assurance et litiges juridiques</li> </ol> <p>Les questions portent sur la gestion du présent, futur court-terme et futur long-terme.</p>	
DESCRIPTION SUCCINCTE DE LA MÉTHODOLOGIE DE L'OUTIL	
<p>Outil disponible en ligne, organisé autour de 9 sections, 10-15 questions par section</p>	
PUBLIC ET SECTEUR CIBLES	
Public cible:	<input type="radio"/> Tout public
Secteur cible :	<input type="radio"/> tout secteur
UTILISATION	
Format	<input type="radio"/> En ligne, après inscription sur site
Niveau de complexité de l'outil	<input type="radio"/> Beginner
Nombre de questions	<input type="radio"/> Environ 100
Type de questions	<input type="radio"/> ouvertes
Durée de réalisation du test	<input type="radio"/> 45' (possible en plusieurs fois)
Nécessité d'accès à des données individuelles :	<input type="radio"/> Non
RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS	

Type de résultat

- Quantitatif : très complet. score total sur 100 et rating par rapport au nombre d'entreprises déjà testées + score par section + indicateurs détaillés par section (cf visuels)

Visualisation : Visuel global du score type radar, puis histogrammes



Recommandations associées aux résultats

Pas de recommandations

<b>PERFORMANCE/DIFFUSION</b>	
Nombre de test réalisés / stratégies implémentées	➤ 130 entreprises testées
<b>FEEDBACK UTILISATEURS</b>	
Satisfaction et utilité	N/A

<b>ELEMENTS D'APPRENTISSAGE</b>	
Forces de l'outil	Focus précis sur le « now »/ou comment réagir en live à la crise covid + premières étapes pour se rapprocher de la résilience Beau visuel et efficace pour repérer points de faiblesse
Faiblesses de l'outil	Pas de recommandation ou ressources pour amélioration Envoi d'un rapport très bref sous format ppt
Recommandations	Intérêt des cadrer les questions entre court, moyen et long terme. Possibilité de lier les recommandations à des ressources additionnelle issues des pouvoirs publics.s

## Quick Risk Estimation (QRE) Tool for Micro, Small and Medium-sized Enterprises (MSMEs)

Questionnaire for the Quick Risk Estimation (QRE) Tool Audio assistance for visually impaired respondent

47%

### Understanding the Organisation

How long do you think it will take for the business to fully recover from the present situation?

Already fully recovered  
 Less than 6 months  
 Between 6 months to 1 year  
 More than 1 year  
 Not sure/Cannot predict

Prev Next

Quick Risk Estimation (QRE) Tool Audio assistance for visually impaired respondent

Re-take the survey

#### Overall risk score

Score : 3.08

#### The business risk in all categories

**Legends**

- Highest score possible
- Your score
- Lowest score possible

HR - Human Resource , OP - Operations, FI - Finance,  
 TI - Technology and Innovation , GP - Government Policy,  
 M - Market, EA - Exposure to Other Hazards

#### Risk around you (This is based on your current location)

#### Advice

➤ **Low Risk** - It is unlikely that the normal business operations would have any serious impact, but a close monitoring of the changing situation is needed.

➤ The risk is high in **Technology and Innovation** | The closer the score is to the redline, the higher the risk. The closer the score is to the greenline, the lower the risk.

Some suggestive tools to help reduce business risk and increase resilience are listed below

➤ For continuity of the business and planning for recovery, you are encouraged to refer to the Business Continuity and Recovery Planning Toolkit - [www.unctad.org/bcp-af](http://www.unctad.org/bcp-af)

➤ An online e-learning orientation course has been developed to assist businesses to use the COVID-19 Toolkit. It can be accessed at - <https://courses.adpc.net/courses/course-v1:UNDRR+COVID1956CR+2020/about>

Eye HERE Games, METROPA, UCCS Powered by Edx

INFORMATIONS GÉNÉRALES	
Auteur	UN Office for Disaster Risk Reduction
Année de création	2020 (suite covid)
Site internet	<a href="https://www.businessqre.net/">https://www.businessqre.net/</a>
OBJECTIFS DE L'OUTIL	
<p>Développer une compréhension de base du niveau de risque de l'entreprise et renforcer leur résilience.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identifier les risques internes et externes possibles pour leur entreprise à partir du COVID-19.</li> <li>- Estimation de ces risques, sur la base des impacts directs et indirects de covid19</li> <li>- Renforcer la sensibilisation aux risques et la communication entre les chefs d'entreprise</li> </ul>	
CHAMP D'APPLICATION DE LA RÉSILIENCE	
<p>Risques internes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o RH: disponibilité et comportement des collaborateurs, type d'emploi, impact sur les salariés</li> <li>o Opérations: chaîne d'approvisionnement, services publics, sécurité au travail, actifs physiques</li> <li>o Finance: passifs existants, capacité financière, assurance</li> <li>o Technologie et innovation: cybersécurité, innovation, accès aux marchés numériques</li> </ul> <p>Risques externes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Politiques gouvernementales</li> <li>o Marché</li> <li>o Autres risques naturels</li> </ul>	
DESCRIPTION SUCCINCTE DE LA MÉTHODOLOGIE DE L'OUTIL	
Questionnaire simple, destiné au dirigeant.	
PUBLIC ET SECTEUR CIBLES	
Public cible:	<ul style="list-style-type: none"> <li>o TPE, PME et MME</li> </ul>
Secteur cible :	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Annonceur « informal sector », mais fonctionne pour tout secteur</li> </ul>
UTILISATION	

Format	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Questionnaire en ligne, une page/question</li> <li>○ Très léger, eu complexe et peu approfondi</li> </ul>
Niveau de complexité de l'outil	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Beginner</li> </ul>
Nombre de questions	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 15 au total</li> </ul>
Type de questions	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ouverte et fermées</li> </ul>
Durée de réalisation du test	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 15 '</li> </ul>
Nécessité d'accès à des données individuelles :	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Oui (mais peu)</li> </ul> <p>Si oui lesquelles : revenus d'une année</p>
<b>RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS</b>	
Type de résultat	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Quantitatif : score global du niveau de risque + score par thématique</li> <li>○ Lien vers autre outil</li> </ul>
Visualisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 4 visuels (cf plus haut)</li> </ul>
Recommandations associées aux résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Néant. Lien vers autre outil</li> </ul>
<b>PERFORMANCE/DIFFUSION</b>	
Nombre de test réalisés / stratégies implémentées	N/A
<b>FEEDBACK UTILISATEURS</b>	
Satisfaction et utilité	N/A

<b>ELEMENTS D'APPRENTISSAGE</b>	
Forces de l'outil	<p>Court et simple</p> <p>Analyses des risques internes et externes intéressante (mais pas menée jusqu'au bout)</p> <p>Mène à un toolkit pour gérer des risques spécifiques dus au covid : cf <a href="https://www.undrr.org/publication/covid-">https://www.undrr.org/publication/covid-</a></p>

	<p><a href="#">19-small-business-continuity-and-recovery-planning-toolkit</a> "Audio assistance for visually impaired respondents"</p>
Faiblesses de l'outil	<p>Très léger, simple, stérile, trop peu approfondi pour amener à des apprentissages solides. Les questions elles-mêmes ne sont pas suffisantes pour générer une prise de conscience ou réflexion.</p> <p>Elles ne font qu'effleurer les 7 thématiques mentionnées plus haut</p>
Recommandations	<p>D'autres testes tout aussi courts (15') parviennent à être plus efficaces</p>

## CIPS Risk and Resilience Assessment Tool

### Resilience Self-Assessment

#### Ethical-risk considerations

##### RISK CLUSTER > ETHICAL

**You need to be vigilant that the ethical standards of your country or company - including commitments to human rights, the environment, and anti-corruption - are shared by all of those your organisation works with. As well as criminality, local cultural acceptance can contribute to standards not being upheld.**

23. Do you assess social and environmental, as well as financial criteria, when evaluating suppliers, or potential suppliers? \*

Yes  No  Unsure

24. Do you take decisive action to ensure your standards regarding fraud, corruption, human rights, diversity, modern-day slavery, equality, fair-pay, working conditions, and use of child labour, are communicated fully to your supply chain? \*

Yes  No  Unsure

67. On a regular basis (or by real-time alert), do you monitor your key suppliers credit rating with a recognised external agency i.e. not just at the time of sourcing, and annual review points? \*

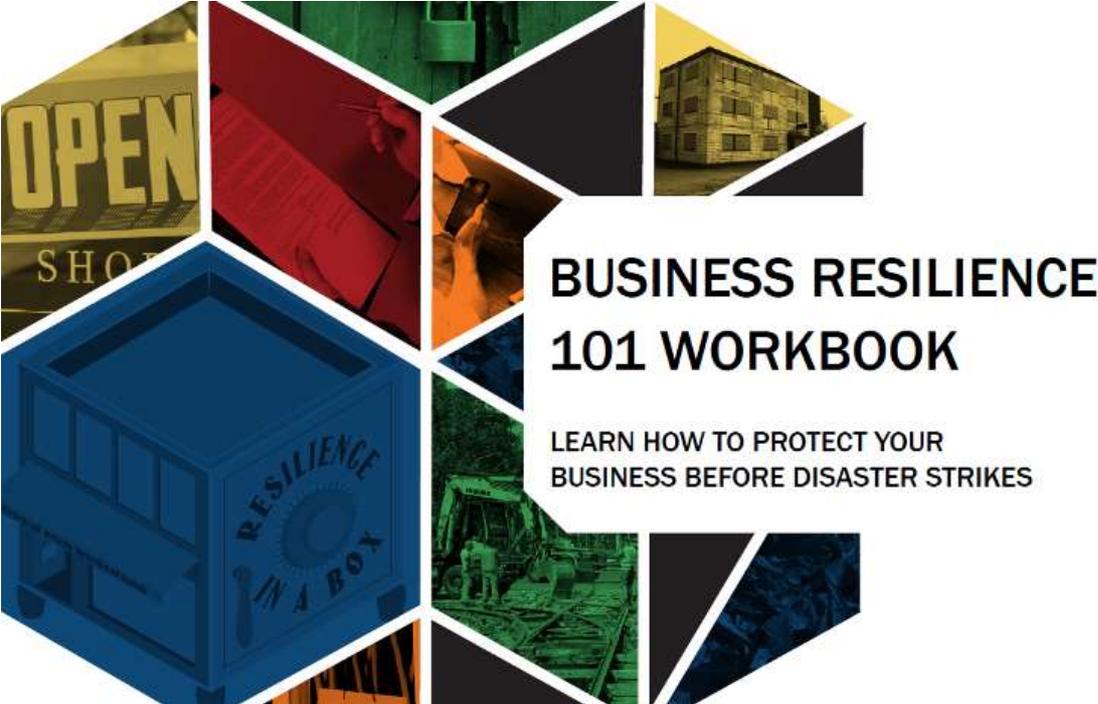
Yes  No  Unsure

INFORMATIONS GÉNÉRALES	
Auteur	Chartered Institute of Procurement & Supply (CIPS)
Année de création	N/A
Site internet	<a href="https://www.cips.org/knowledge/procurement-topics-and-skills/risk-mitigation/cips-risk-and-resilience-assessment-tool/#tabs-1">https://www.cips.org/knowledge/procurement-topics-and-skills/risk-mitigation/cips-risk-and-resilience-assessment-tool/#tabs-1</a>
OBJECTIFS DE L'OUTIL	
<p>Une plateforme d'auto-évaluation en ligne qui vous aide à identifier les risques dans votre chaîne d'approvisionnement et vous fournit des conseils pour atténuer les principaux domaines de risque.</p>	
CHAMP D'APPLICATION DE LA RÉSILIENCE	
<p>Les questions sont basées sur les sept groupes de risques du modèle de résilience CIPS - technique, juridique, gouvernemental, éthique, géographique, fonctionnel et performance.</p>	
DESCRIPTION SUCCINCTE DE LA MÉTHODOLOGIE DE L'OUTIL	
<p>Questionnaire, en 7 sections. A remplir seul (éventuellement à plusieurs). Puis réception par mail d'un rapport indiquant si l'entreprise est vulnérable pour chaque thématique. Et lien vers des recommandations et plus d'informations pour chaque thématique. Ex : <a href="https://www.cips.org/knowledge/procurement-topics-and-skills/risk-mitigation/cips-risk-and-resilience-assessment-tool/legal-risk/">https://www.cips.org/knowledge/procurement-topics-and-skills/risk-mitigation/cips-risk-and-resilience-assessment-tool/legal-risk/</a></p>	
PUBLIC ET SECTEUR CIBLES	
Public cible:	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Toute taille (mais grandes entreprises seront plus outillées pour répondre)</li> </ul>
Secteur cible :	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ tout secteur (mais non adapté aux entreprises de service, nécessité d'avoir des fournisseurs)</li> </ul>
UTILISATION	

Format	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ En ligne, questionnaire</li> </ul>
Niveau de complexité de l'outil	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Intermediare (il faut occuper une position particulière dans l'entreprise pour avoir les informations)</li> </ul>
Nombre de questions	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 85 : 7 sections, environ 12 questions/section</li> </ul>
Type de questions	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fermées</li> </ul> <p>réponses possibles : « yes, no, unsure »</p>
Durée de réalisation du test	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 15'</li> </ul>
Nécessité d'accès a données individuelles :	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Oui</li> </ul> <p>Si oui lesquelles : clauses des contrats avec les fournisseurs, précautions juridiques prises par l'entreprise...</p>
<b>RÉSULTATS</b>	<b>ET</b>
<b>RECOMMANDATIONS</b>	
Type de résultat	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Qualitatif (l'entreprise est vulnérable ou non pour chacune des thématiques)</li> </ul>
Visualisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pas de visualisation des résultats.</li> </ul>
Recommandations associées aux résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Oui (sous forme de lien du CIPS, centralisant informations, recommandations, et autres ressources)</li> </ul>
<b>PERFORMANCE/DIFFUSION</b>	
Nombre de test réalisés / stratégies implémentées	N/A
<b>FEEDBACK UTILISATEURS</b>	
Satisfaction et utilité	N/A
<b>ELEMENTS D'APPRENTISSAGE</b>	
Forces de l'outil	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rapide, renvoie à des recommandations accompagnées de ressources</li> </ul>

Faiblesses de l'outil	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Pas adapté à une activité de service</li><li>○ Doit être complété par quelqu'un ayant une très bonne maîtrise de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise (et des aspects juridiques)</li><li>○ Très axé législatif/réglementaire, n'analyse pas du tout le fonctionnement managérial de l'entreprise, ni l'activité cœur, ni les finances.</li></ul>
Recommandations	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Utilité associée à la réception d'un rapport personnalisé.</li><li>○ Lien vers recommandations et plus de ressources</li></ul>

RESILIENCE IN A BOX



INFORMATIONS GÉNÉRALES	
Auteur	Le programme Resilience in a Box est un partenariat entre la Fondation UPS, le Forum économique mondial (WEF), CENACED, la Fondation de la Chambre de commerce des États-Unis et le groupe de travail sur la boîte à outils des entreprises résistantes aux catastrophes (DRB).
Année de création	2017
Site internet	<a href="http://www.ResilienceInABox.com">www.ResilienceInABox.com</a>
OBJECTIFS DE L'OUTIL	
<p>Resilience in a Box se base sur un ensemble de bonnes pratiques et est conçu pour éduquer toute entreprise non familière avec le sujet sur la résilience des entreprises. Les petites entreprises sont à la fois très vulnérables et sans ressources adéquates pour se concentrer sur la prise de mesures de préparation. Ces ressources guideront l'entreprise vers la résolution des problèmes de préparation à la vulnérabilité tout en bénéficiant de la flexibilité nécessaire pour gérer toute interruption commerciale potentielle. La toolbox se compose de 3 éléments:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Outils</li> <li>o Formation</li> <li>o Ressources</li> </ul> <p>Les outils Resilience in a Box sont conçus pour conduire chaque entreprise, même sans expérience ni compréhension des catastrophes, vers une résilience accrue. Les outils ont été développés avec trois niveaux: de base, intermédiaire et avancé. Le niveau Intermédiaire s'appuie sur les outils de base afin de mieux informer les entreprises et déterminer facilement des actions spécifiques qui amélioreront leur résilience face à tous les aléas et aux interruptions potentielles. Le manuel Business Disaster Resilience 101 Workbook (101 Workbook) est un outil de niveau intermédiaire car il fournit des conseils et des ressources plus détaillés pour aider les entreprises à gérer leurs propres actifs avant qu'une catastrophe ne survienne.</p> <p><b><a href="https://www.uschamberfoundation.org/sites/default/files/media-uploads/Resilience-in-a-Box-Flyer-English.pdf">https://www.uschamberfoundation.org/sites/default/files/media-uploads/Resilience-in-a-Box-Flyer-English.pdf</a></b></p>	

CHAMP D'APPLICATION DE LA RÉSILIENCE	
<p>Le champ d'application se focalise sur la résilience associée à une catastrophe naturelle. Six domaines d'application : Personnes, données, opérations, inventaire, équipement et bâtiments.</p>	
DESCRIPTION SUCCINCTE DE LA MÉTHODOLOGIE DE L'OUTIL	
<p>L'entreprise est invitée à utiliser le guide Business Resilience 101 pour commencer à traiter les vulnérabilités de six domaines critiques qui peuvent entraîner des perturbations et des pertes pour l'entreprise. Le travail est guidé par le remplissage de checklists, de formulaires et de feuilles de travail pour aider à identifier, prioriser et minimiser ces risques. Une fois cette phase de test terminée, l'entreprise est prête à passer au niveau avancé pour élaborer un plan de continuité des activités, en utilisant des ressources telles que le classeur DRB (Disaster Resistant Business) et la boîte à outils DRB.</p> <p>Accès à la checkliste : <a href="https://www.uschamberfoundation.org/sites/default/files/media-uploads/Resilience%20in%20a%20Box%20Checklist%20for%20Business%20Preparedness.pdf">https://www.uschamberfoundation.org/sites/default/files/media-uploads/Resilience%20in%20a%20Box%20Checklist%20for%20Business%20Preparedness.pdf</a></p> <p>Accès à un quiz initial (développé sur TypeForm) : <a href="https://www.uschamberfoundation.org/resilience-box/business-readiness-quiz">https://www.uschamberfoundation.org/resilience-box/business-readiness-quiz</a></p>	
PUBLIC ET SECTEUR CIBLES	
Public cible	<input type="radio"/> Petites entreprises
Secteur cible	<input type="radio"/> tout secteur
UTILISATION	
Format	<input type="radio"/> Guide papier et pdf <input type="radio"/> Ressources en ligne
Niveau de complexité de l'outil	<input type="radio"/> Le guide est développé en considérant trois

	<p>niveaux de complexité- Beginner, intermediate, advanced.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pour chaque niveau des outils adaptés sont proposés.</li> </ul>
Nombre de questions	Business preparedness checklist : 17 questions
Type de questions	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fermées (oui/non)</li> </ul>
Durée de réalisation du test	<p>Le temps nécessaire pour remplir chaque tableau ou checkliste dans l'ensemble du manuel varie en fonction de la taille et de la complexité de l'entreprise et des données correspondantes. Si vous disposez des informations à portée de main, chaque tableau prend entre 5 et 15 minutes.</p> <p>Le degré d'information à compléter dans le manuel varie en fonction de l'entreprise et de ses priorités. Certaines entreprises peuvent choisir de se concentrer d'abord sur la protection de leur inventaire, tandis que d'autres peuvent se concentrer sur la protection de leurs employés. Cela dépend de la priorité de l'organisation et de l'identification de la plus grande vulnérabilité. Par conséquent, les entreprises peuvent choisir de consacrer plus de temps à certaines activités.</p>
Nécessité d'accès à des données individuelles :	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Oui</li> </ul> <p>Si oui lesquelles :</p>
<b>RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS</b>	
Type de résultat	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Qualitatif</li> </ul>
Visualisations	

 <h1 style="margin: 0;">RESILIENCE IN A BOX</h1> <p style="margin: 0;">STRENGTHENING COMMUNITIES GLOBALLY</p> <p style="margin: 10px 0;">Research indicates that 43% of businesses never reopen after a disaster, and 25% of business that do, fail within a year. "Resilience in a Box", and all of its resources, is designed to provide the most effective ways to increase your ability to survive and thrive after any disaster such as a flood, earthquake, power outage, etc. Complete this self-assessment to rate your business' readiness here!</p>	 <h2 style="margin: 0;">BUSINESS PREPAREDNESS CHECKLIST</h2>
<b>HAVE YOU:</b>	<b>HAVE YOU:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Assembled a "team" of individuals within the business who know key operations and can provide important perspectives when planning for and responding to disasters?</li> <li><input type="checkbox"/> Assigned someone to lead business disaster planning efforts for your business?</li> <li><input type="checkbox"/> Organized all your critical documents and information so they are easily accessible when needed most?</li> <li><input type="checkbox"/> Identified and prioritized which business operations are critical so you know what to recover first, second, etc.?</li> <li><input type="checkbox"/> Identified the possible hazards (natural and man-made) which could interrupt your business?</li> <li><input type="checkbox"/> Developed continuity or emergency procedures so you can continue to provide products or services after a disaster (e.g. we cannot access our building, need a generator, etc.)?</li> <li><input type="checkbox"/> Made accessible all important data or files for decision-making if you were unable to access your facility, e.g. after a fire?</li> <li><input type="checkbox"/> Maintained updated emergency contact information for employees, vendors, suppliers, customers, and other key contacts?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Trained employees to assist (e.g. respond to injuries, evacuate building ) when an emergency occurs?</li> <li><input type="checkbox"/> Maintained emergency supplies for your businesses to address immediate needs, such as if employees are unable to go home?</li> <li><input type="checkbox"/> Encouraged employees to be prepared at home?</li> <li><input type="checkbox"/> Regularly backed-up your data?             <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> If YES, also store your data back-ups offsite?</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Taken steps to safeguard against potential damage to your equipment, buildings or facilities?</li> <li><input type="checkbox"/> Protected inventory/storage from theft, loss or damage during an earthquake, fire, water pipe break, etc.?</li> <li><input type="checkbox"/> Maintained procedures to communicate after a disaster with employees, suppliers, vendors, customers, and the public?</li> <li><input type="checkbox"/> Put a current continuity/emergency/disaster plan in place?             <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Tested it regularly?</li> <li><input type="checkbox"/> Updated it at least annually?</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Established partnerships with other businesses, government and/or community organizations that can serve as resources when the next crisis arrives?</li> </ul>
	<p style="margin: 0;"><b>RATE YOUR READINESS!</b></p> <p style="margin: 0;"><input checked="" type="checkbox"/> = 2    <i>How ready is your business? Tally your score and see the back page to see where your business stands!</i></p> <p style="margin: 0;"><input type="checkbox"/> = 1</p>

Recommandations associées aux résultats	Les résultats du test amènent l'entreprise à se focaliser sur certaines parties du manuel
<b>PERFORMANCE/DIFFUSION</b>	
Nombre de test réalisés / stratégies implémentées	N/A

FEEDBACK UTILISATEURS	
Satisfaction et utilité	N/A

ELEMENTS D'APPRENTISSAGE	
Forces de l'outil	Approche par degré de complexité (beginner/intermediate/advanced). En fonction de son point de départ, possibilité de commencer par une série d'outils simples et de monter en complexité.
Faiblesses de l'outil	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le quiz initial est très simple et peu exhaustif. C'est un produit d'appel pour lire le manuel.</li> <li>○ Le champ d'application est limité à des situations d'urgence dans le cadre de catastrophes naturelles.</li> </ul>
Recommandations	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Approche graduelle pertinente</li> <li>○ Approche outils tests couplées à guides, exemples de bonnes pratiques et ressources additionnelles.</li> </ul>

NAVIGATING BUSINESS RESILIENCE WITH PROVITIVI

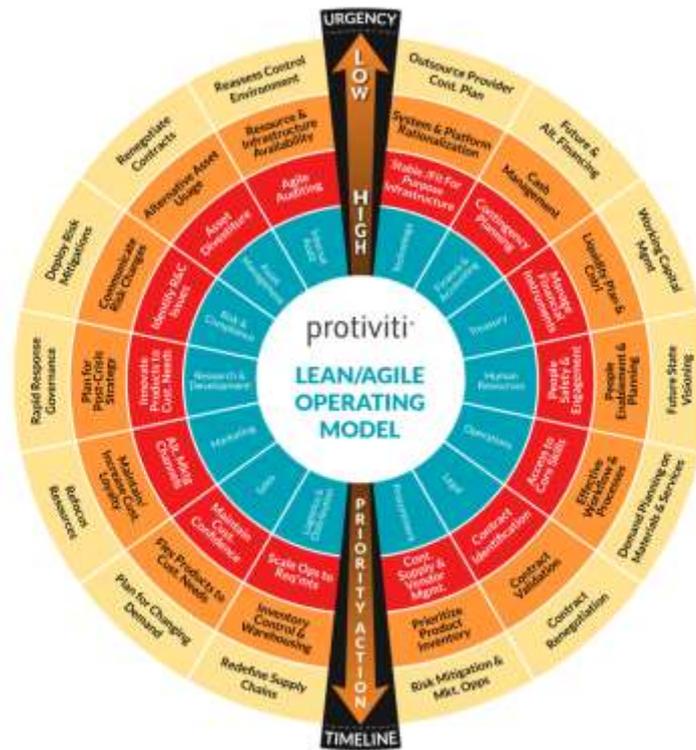


INFORMATIONS GÉNÉRALES	
Auteur	Provitivi (USA)
Année de création	2020
Site internet	<a href="https://www.provitivi.com/US-en/business-resilience">https://www.provitivi.com/US-en/business-resilience</a>
OBJECTIFS DE L'OUTIL	
<p>COVID-19 a perturbé notre mode de vie et nos affaires. La crise a amplifié les risques et vulnérabilités des entreprises, mettant en évidence les fissures dans les chaînes d'approvisionnement mondiales, les écueils de l'interdépendance mondiale et le défi des opérations et de la gouvernance d'entreprise. Au cours de cette période sans précédent et difficile, Provitivi aide les clients à naviguer dans la résilience de l'entreprise à l'aide d'un outil dédié.</p> <p>L'outil fournit aux organisations un moyen d'identifier et de hiérarchiser immédiatement les points douloureux, de répondre rapidement à ceux qui constituent une menace et la meilleure position pour un avantage concurrentiel après la crise.</p> <p>Objectifs de l'outil:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aide les organisations à devenir rapidement résilientes sur les plans financier et opérationnel</li> <li>○ Crée un modèle opérationnel allégé et agile pour l'après-crise</li> <li>○ Offre une feuille de route immédiate et une suite d'outils pratiques pour répondre aux exigences métier critiques</li> </ul>	
CHAMP D'APPLICATION DE LA RÉSILIENCE	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 14 sous domaines d'application :Technologie, Finance, Trésorerie, Ressources humaines, Opération, Aspects légaux, Achats, Logistiques, Vente , Marketing, R&amp;D, Risques, Gestion des assets, audits internes</li> </ul>	
DESCRIPTION SUCCINCTE DE LA MÉTHODOLOGIE DE L'OUTIL	
<p>L'outil en ligne vous demande de sélectionner et de classer les points critiques dans les fonctions de base de l'organisation pour créer une carte thermique (heatmap) personnalisée. Un tableau de bord interactif apparaît qui permet de sélectionner les problèmes commerciaux critiques de l'entreprise.</p> <p>Que se passe-t-il ensuite? Après avoir terminé l'évaluation, l'entreprise reçoit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un rapport en ligne à parcourir pour voir les délais et les approches de livraison</li> <li>• Une vue complète de son organisation et des priorités sur lesquelles se concentrer en priorité</li> </ul>	

- Un aperçu des outils Protiviti (activités de consultance) offerts pour aider l'entreprise.

Explication en Vidéo: <https://youtu.be/3kl3e2aCnVQ>

PUBLIC ET SECTEUR CIBLES	
Public cible:	<input type="radio"/> Toute entreprise
Secteur cible :	<input type="radio"/> tout secteur
UTILISATION	
Format	<input type="radio"/> En ligne: outil internet dédié
Niveau de complexité de l'outil	<input type="radio"/> Beginner
Nombre de questions	<input type="radio"/> Évaluation de l'importance de 14 domaines et 42 sous domaines.
Type de questions	<input type="radio"/> Fermées (priorisation de sous domaines selon trois niveaux)
Durée de réalisation du test	<input type="radio"/> Moins d'une heure
Nécessité d'accès a données individuelles :	<input type="radio"/> Non
RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS	
Type de résultat	<input type="radio"/> Qualitatif
Visualisation	



Business Functions	Number of Weeks of Effort											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Technology</b>						●						
						System & Platform Rationalization						
<b>Finance &amp; Accounting</b>				●								
				Future & Alt. Financing								
<b>Treasury</b>	●											
	Liquidity Plan & Cntrl											
<b>Human Resources</b>		●										
		People Enablement and Planning										
<b>Operations</b>	●			●								
	Access to Core Skills			Operations Demand Planning								

Recommandations associées aux résultats

L'outil permet seulement de visualiser la priorité à donner a certains domaines. Pas de recommandations au-delà d'une

	visualisation sous forme de heatmap.
<b>PERFORMANCE/DIFFUSION</b>	
Nombre de test réalisés / stratégies implémentées	N/A
<b>FEEDBACK UTILISATEURS</b>	
Satisfaction et utilité	N/A

<b>ELEMENTS D'APPRENTISSAGE</b>	
Forces de l'outil	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Visualisation innovante pour prioriser les domaines et mise en place d'un calendrier d'actions.</li> <li>○ Temps court pour réaliser son test.</li> </ul>
Faiblesses de l'outil	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pas de conseils/ressources additionnelles spécifiques pour intégrer sa vulnérabilité. Le site de la consultance propose néanmoins d'autres ressources d'appel pour convaincre les clients de travailler avec eux.</li> <li>○ Risque de non implémentation de stratégie de résilience sans consultance.</li> </ul>
Recommandations	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Inspiration pour la visualisation des résultats sous forme de heatmap.</li> </ul>

Atlas : prêt au travail



INFORMATIONS GÉNÉRALES	
Auteur	Global Disaster Preparedness Center
Année de création	N/A
Site internet	<a href="https://preparecenter.org/activity/atlas-ready-business/">https://preparecenter.org/activity/atlas-ready-business/</a>
OBJECTIFS DE L'OUTIL	
Aider de manière ludique les petites entreprises à mieux se préparer à une situation de crise (et développer leur résilience)	
CHAMP D'APPLICATION DE LA RÉSILIENCE	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opérationnel</li> <li>- réseaux et relations</li> <li>- leadership et culture</li> <li>- Préparation au changement</li> <li>- Personnes au travail</li> </ul>	
DESCRIPTION SUCCINCTE DE LA MÉTHODOLOGIE DE L'OUTIL	
<p>Application mobile, ludique. Evaluer la préparation de l'entreprise et l'aider à s'améliorer. Plusieurs niveaux, 5 modules par niveau (cf 5 champs d'application) : questions et conseils, tâches pratiques, et appel à la participation de collègues (sinon remplissage par dirigeant), réception d'un prix à chaque niveau, et création progressive d'un plan de crise et de rétablissement.</p> <p>Disponible dans de nombreuses langues.</p>	
PUBLIC ET SECTEUR CIBLES	
Public cible:	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Petites entreprises</li> </ul>
Secteur cible :	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ tout secteur (services inclus mais réponses aux questions moins aisées)</li> </ul>
UTILISATION	
Format	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ App mobile (gratuite), très ludique, fun, avec mise en situation, presque sous forme de jeux avec niveaux</li> </ul>
Niveau de complexité de l'outil	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Beginner</li> </ul>
Nombre de questions	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Grand nombre de questions</li> </ul>

Type de questions	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ouvertes</li> </ul>
Durée de réalisation du test	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Plusieurs heures, à utiliser en continu, pas en une seule fois</li> </ul>
Nécessité d'accès à des données individuelles :	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Oui (ou plutôt la bonne connaissance générale d'un dirigeant)</li> </ul>
<b>RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS</b>	
Type de résultat	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Qualitatif : plan de reprise et de rétablissement + conseils + ressources multiples au fur et à mesure des étapes</li> <li>○ Quantitatif : prix à chaque niveau</li> </ul>
Visualisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ App</li> <li>○ Claire et ludique.</li> </ul>
Recommandations associées aux résultats	Oui, conseils et ressources, et plan final
<b>PERFORMANCE/DIFFUSION</b>	
Nombre de test réalisés / stratégies implémentées	N/A
<b>FEEDBACK UTILISATEURS</b>	
Satisfaction et utilité	N/A

<b>ELEMENTS D'APPRENTISSAGE</b>	
Forces de l'outil	LUDIQUE ! Ne représente pas un poids car agréable, fun, à réaliser
Faiblesses de l'outil	
Recommandations	Mieux inclure les entreprises de service en les amenant à réfléchir à

	<p>ce que représentent pour eux les « fournisseurs » par exemple. Ne sera utile que si est utilisée activement, avec un engagement du dirigeant et une volonté réelle de réaliser les tâches proposées (pas imposable)</p>
--	--

## DISASTER RESILIENCE TOOLKIT

Think about how likely hazards, ranked highly in the previous question, could impact your enterprise. Where 1 is the least likely impact on your enterprise and 5 is the most likely impact, rank the likelihood of disaster impact on your enterprise.

Impact on the 4Ps of your enterprise People, Processes, Profits and Partnerships	Likelihood of occurrence				
	1	2	3	4	5
Affect the physical safety of your staff					
Lead to workplace accidents					
Damage infrastructure (office desks, equipment, computers, etc.)					
Damage documentation and data					
Reduce the demand for your products or services					
Have negative impacts on your suppliers and partners					
Drive your enterprise out of business					
Result in significant economic losses					
Other:					
Other:					
Other:					

INFORMATIONS GÉNÉRALES	
Auteur	THE SUSTAINABLE AND RESILIENT ENTERPRISE PLATFORM
Année de création	N/A
Site internet	<a href="https://conflictdisaster.org/toolkits/#142-dr-toolkits">https://conflictdisaster.org/toolkits/#142-dr-toolkits</a>
OBJECTIFS DE L'OUTIL	
<p>La boîte à outils de résilience aux catastrophes (DR) consiste en une gamme d'outils et de matériels destinés aux entreprises afin de leur permettre de se préparer aux risques naturels et aux catastrophes. Il assure leur viabilité commerciale en cas de danger et maintient les protections nécessaires pour les travailleurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• OUTIL 1: Auto-évaluation</li> <li>• OUTIL 2: Planification de la continuité des activités (BCP) - STANDARD</li> <li>• OUTIL 3: Outil de planification de la continuité des activités (BCP) - AVANCÉ</li> <li>• OUTIL 4: Planification de la continuité des activités (BCP) en 8 étapes</li> </ul>	
CHAMP D'APPLICATION DE LA RÉSILIENCE	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Catastrophes naturelles.</li> </ul>	
DESCRIPTION SUCCINCTE DE LA MÉTHODOLOGIE DE L'OUTIL	
<p>Outil d'auto diagnostic</p> <p>Cet outil permet à l'utilisateur de réaliser une évaluation rapide de l'entreprise pour identifier le niveau de risque et de vulnérabilité à travers les 4P: les personnes, les processus, les bénéfiques et les partenariats.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PERSONNES: vie du personnel et des membres de la famille</li> <li>• PROCESSUS: opérations d'entreprise</li> <li>• PROFITS: génération de revenus</li> <li>• PARTENARIATS: environnement propice à la conduite des opérations commerciales</li> </ul> <p>L'outil d'auto-évaluation est divisé en deux parties:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Identifiez les dangers qui pourraient avoir un impact sur votre entreprise</li> <li>Évaluez le niveau de vulnérabilité de votre entreprise</li> </ol>	

PUBLIC ET SECTEUR CIBLES	
Public cible:	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ PME</li> </ul>
Secteur cible :	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ tout secteur</li> </ul>
UTILISATION	
Format	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Papier</li> </ul>
Niveau de complexité de l'outil	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Beginner</li> </ul>
Nombre de questions	Différents éléments a quantifier sur base de 4 domaines : people, process, profits, partnerships.
Type de questions	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ouvertes (identification des risques) et fermées (évaluation de la vulnérabilité).</li> </ul>
Durée de réalisation du test	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ moins d'une ½ journée</li> </ul>
Nécessité d'accès a données individuelles :	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Oui</li> </ul>
RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS	
Type de résultat	Quantitatif : scoring sur base de l'évaluation. Calcul non automatique.
Visualisation	

### I. IDENTIFY HAZARDS THAT COULD IMPACT YOUR ENTERPRISE

1. Evaluate the **severity** of past disasters.



Noi is the owner of three handicraft stores in a town that many tourists visit. In total, she employs 20 staff. She established her first store eight years ago and opened another two branches within three years of operation. Her first store was badly affected by the 2009 floods in her town and she nearly went bankrupt.

Noi's past hazards were the 2009 floods and the subsequent storms. Because she almost went bankrupt, (using the matrix below) they have an estimated severity of 5.

Think of past disasters that have occurred close to your enterprise or geographical area. Specify approximate disaster dates and evaluate the severity or intensity of their impact on **your enterprise from 1 to 5**. One is the least severe disaster, and 5 is the most severe disaster. Mark the level of severity with an **X**.

**List of natural hazards**

- a. Drought
- b. Earthquake
- c. Flood
- d. Landslide
- e. Storm
- f. Cyclone
- g. Tsunami
- h. Other

Disaster	Approximate date	Severity				
		1	2	3	4	5

Recommandations associées aux résultats	Recommandations générales et guides pour aller plus loin.
<b>PERFORMANCE/DIFFUSION</b>	
Nombre de test réalisés / stratégies implémentées	N/A
<b>FEEDBACK UTILISATEURS</b>	
Satisfaction et utilité	N/A
<b>ELEMENTS D'APPRENTISSAGE</b>	
Forces de l'outil	Approche toolkit : diagnostic, plus outil de planification.

Faiblesses de l'outil	Outil non dynamique, papier. Pas de visualisation automatique.
Recommandations	Approche outils et guidance complémentaire pertinente.

## ORGRES TOOL

### The OrgRes Tool

Rate your organisation's performance against the following 13 statements below.

You will then receive an email report with your resilience score, a brief outline of your organisation's strengths and weaknesses, and some suggestions on how to improve your resilience.

Please note that this survey uses SurveyMonkey, which is a web-based commercial survey provider based in Portland, Oregon, United States. The precise security configuration of their systems and services is not published however it can be assumed to be commercial grade only. This creates a risk that the information you provide could be made public. Therefore, to ensure your answers are anonymous, we request that you do not include information in your survey responses that is personal or that may identify you or others.

#### \* 1. Leadership

Our organisation's leadership performs well in the face of adversity.

1 (Significant Weakness)	2	3	4 (Neutral)	5	6	7 (Significant Strength)	8 (Not Sure)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### \* 2. Staff Engagement

Our employees are committed to working on a problem until it is resolved.

1 (Significant Weakness)	2	3	4 (Neutral)	5	6	7 (Significant Strength)	8 (Not Sure)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### \* 3. Situation Awareness

We proactively monitor our industry to have an early warning of emerging issues.

INFORMATIONS GÉNÉRALES	
Auteur	Resilient organisations
Année de création	N/A
Site internet	<a href="http://orgrestool.resorgs.org.nz/org-res-tool/">http://orgrestool.resorgs.org.nz/org-res-tool/</a>
OBJECTIFS DE L'OUTIL	
Réaliser un diagnostic rapide de résilience en évaluant sa performance selon 13 domaines d'application.	
CHAMP D'APPLICATION DE LA RÉSILIENCE	
<p>Résilience organisationnelle - 13 domaines pris en compte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Leadership</li> <li>○ Engagement du personnel</li> <li>○ Conscience de la situation</li> <li>○ Prise de décision</li> <li>○ Innovation et créativité</li> <li>○ Partenariat efficace</li> <li>○ Tirer parti des connaissances</li> <li>○ Briser les silos</li> <li>○ Ressources internes</li> <li>○ Unité de but</li> <li>○ Posture proactive</li> <li>○ Stratégies de planification</li> <li>○ Plans de tests de résistance</li> </ul>	
DESCRIPTION SUCCINCTE DE LA MÉTHODOLOGIE DE L'OUTIL	
L'outil demande à l'entreprise d'évaluer la performance de l'organisation par rapport à 13 déclarations. L'entreprise reçoit ensuite un rapport par e-mail avec son score de résilience, un bref aperçu des forces et faiblesses de l'organisation, et quelques suggestions sur la façon d'améliorer sa résilience.	
PUBLIC ET SECTEUR CIBLES	
Public cible	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ PME</li> <li>○ grande entreprise</li> </ul>
Secteur cible	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ tout secteur</li> </ul>
UTILISATION	

Format	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diagnostic en ligne.</li> <li>○ Construction sur surveymonkey.</li> </ul>
Niveau de complexité de l'outil	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Beginner</li> </ul>
Nombre de questions	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 13 questions qualitatives</li> <li>○ Assessment de 1 a 7 (weakness – strength)</li> <li>○ Question additionnelle sur la taille de l'entreprise.</li> </ul>
Type de questions	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ fermées</li> </ul>
Durée de réalisation du test	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Moins d'une heure</li> </ul>
Nécessité d'accès à des données individuelles :	Non. Diagnostic qualitatif.
<b>RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS</b>	
Type de résultat	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Quantitatif. Une notation globale</li> <li>○ Conseils sur base des résultats envoyés sous forme de rapport individuel par email</li> </ul>
Visualisation	<p><b>Your Resilience Score</b> <span style="float: right;"><b>76%</b></span></p> <p>0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%</p> <p>Leadership (7), Staff Engagement (6), Situation Awareness (5), Decision making (4), Innovation and Creativity (3), Effective Partnerships (2), Leveraging Knowledge (1), Breaking Silos (1), Internal Resources (1), Unity of Purpose (1), Proactive Posture (1), Planning Strategies (1), Stress Testing Plans (1).</p>

**What does this mean?**  
This shows your organisation's rating for the 13 resilience indicators, from 1 (significant weakness) to 7 (significant strength), and 0 for unsure.

**The 13 Resilience Indicators**  
Through in-depth case studies of organisations of different sizes, sectors, and ownership structures, research has identified 13 indicators of organisational resilience. These help to build business as usual effectiveness, as well as robust and agile response and recovery from crises.

Recommandations associées aux résultats	Recommandations sur base des différents piliers traités.
<b>PERFORMANCE/DIFFUSION</b>	
Nombre de test réalisés / stratégies implémentées	N/A
<b>FEEDBACK UTILISATEURS</b>	
Satisfaction et utilité	N/A

<b>ELEMENTS D'APPRENTISSAGE</b>	
Forces de l'outil	Rapport personnalisé envoyé par email.
Faiblesses de l'outil	Ne rentre pas dans les détails. Diagnostic subjectif.
Recommandations	Intégrer la notion de rapport personnalisé. Scoring associé à la performance.

# DIGITAL RESILIENCE ASSESSMENT

## People

Main Targets  
Ultimate Defenders



## Assess

Current State

## Processes

Introduce Vulnerabilities  
Detect & Respond



## Deliver

Target State

## Technology

Protection  
Sense of Security



## Nurture

Maintain State

INFORMATIONS GÉNÉRALES	
Auteur	Accelerate technologies
Année de création	N/A
Site internet	<a href="https://accelerate-technologies.com/challenges/digital-resilience/">https://accelerate-technologies.com/challenges/digital-resilience/</a>
OBJECTIFS DE L'OUTIL	
<p>La résilience numérique (ou cyber-résilience) combine les concepts de résilience commerciale et de cybersécurité, et fait référence à la capacité d'une organisation à gérer de manière robuste son risque numérique tout en fournissant en permanence des services commerciaux à ses parties prenantes dans toutes les situations. Accelerate Technologies propose une évaluation de la résilience numérique, qui évaluera chaque domaine clé de l'entreprise, analysant la technologie, les personnes et les processus sous-jacents afin de donner un aperçu de son état actuel de la résilience numérique.</p>	
CHAMP D'APPLICATION DE LA RÉSILIENCE	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Digital resilience (résilience numérique)</li> </ul>	
DESCRIPTION SUCCINCTE DE LA MÉTHODOLOGIE DE L'OUTIL	
<p>Une condition préalable essentielle pour toute organisation qui cherche à maintenir sa résilience numérique et à protéger ses actifs les plus précieux est de bien comprendre l'état actuel de la maturité de la sécurité. Cependant, il n'existe pas de solution universelle pour comprendre une organisation, ses exigences en matière de sécurité et la maturité des mesures de cybersécurité. De plus, bien que la technologie joue un rôle important dans la réalisation de la protection, à moins qu'elle ne soit combinée avec un investissement dans le personnel ainsi qu'une évaluation des politiques et processus internes, il est difficile de maintenir un état fiable de maturité en matière de sécurité qui protégera l'entreprise contre tous les risques. Accelerate a conçu trois options d'évaluation de la sécurité différentes pour aider à répondre aux exigences les plus courantes, pour identifier le bon état de maturité et les contrôles de sécurité appropriés pour l'organisation spécifique.</p> <p><b>Accelerate propose 3 types de diagnostics (essential, advanced, Custom)</b></p>	
PUBLIC ET SECTEUR CIBLES	

Public cible	<input type="radio"/> PME et grande entreprise
Secteur cible	<input type="radio"/> tout secteur
<b>UTILISATION</b>	
Format	<input type="radio"/> En ligne
Niveau de complexité de l'outil	<input type="radio"/> Beginner
Nombre de questions	N/A Assessment payant.
Type de questions	<input type="radio"/> ouvertes <input type="radio"/> fermées
Durée de réalisation du test	<input type="radio"/> depend du diagnostic
Nécessité d'accès à des données individuelles :	<input type="radio"/> Oui
<b>RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS</b>	
Type de résultat	<input type="radio"/> Qualitatif <input type="radio"/> Quantitatif
Recommandations associées aux résultats	Les recommandations sont développées en fonction du type d'assessment.
<b>PERFORMANCE/DIFFUSION</b>	
Nombre de test réalisés / stratégies implémentées	N/A
<b>FEEDBACK UTILISATEURS</b>	
Satisfaction et utilité	N/A

<b>ELEMENTS D'APPRENTISSAGE</b>	
Forces de l'outil	Process adapté en fonction des besoins de l'entreprise. Diagnostics, conseils, trainings.
Faiblesses de l'outil	Outil privé et payant.

Recommandations	Intégration en fonction du scope de la résilience (importance des aspects résilience numériques ou non)

## Business Resilience Self-Assessment

Supply chains determine the manufacture, volume, quality, safety and performance of your product. In the following section, you can find out if every link of your supply chain is strong enough to endure any crisis or unexpected challenge.

Question	I don't know or not implemented	First considerations made on implementation	Processes have been recently implemented and will be reviewed for effectiveness	Processes have been reviewed and adjustments were made to increase their effectiveness	Processes are regularly evaluated and new developments are adapted to increase organizational resilience
Does your organization have a supplier approval and management process in place?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Is there a classification system that defines the difference between critical suppliers and those that are replaceable?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Are critical suppliers assessed according to the criteria of finance, risk management, product or process quality, safety, etc.?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Are alternative sources of supplies being identified for critical products or services to avoid potential production delays?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Is a system in place to support long-term partnerships with leading suppliers?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Are your critical production processes safeguarded by reliable backup processes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Is a system in place to allow for the adjustment of production capacity and inventory in response to unexpected events?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Are there systematic checks to ensure quality of products or services received?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[PREVIOUS](#)
[NEXT](#)

INFORMATIONS GÉNÉRALES	
Auteur	Dekra
Année de création	N/A
Site internet	<a href="https://www.dekra.com/en/business-resilience-impact-assessment/">https://www.dekra.com/en/business-resilience-impact-assessment/</a>
OBJECTIFS DE L'OUTIL	
L'auto-évaluation aide à déterminer votre niveau actuel de résilience. Composée de 40 questions critiques, l'auto-évaluation est divisée en six sections	
CHAMP D'APPLICATION DE LA RÉSILIENCE	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gouvernance</li> <li>○ Ressources humaines</li> <li>○ Informatique</li> <li>○ Opérations / ventes</li> <li>○ Chaîne d'approvisionnement et durabilité</li> <li>○ Conformité et gestion des risques</li> </ul>	
1. DESCRIPTION SUCCINCTE DE LA MÉTHODOLOGIE DE L'OUTIL	
<p>Il est désormais essentiel que chaque entreprise, quel que soit son secteur d'activité, son emplacement ou sa taille, puisse rassurer les parties prenantes sur leurs capacités de résilience et de continuité éprouvées. Une approche à plusieurs niveaux vous aide à développer et à maintenir des stratégies de résilience efficaces à trois niveaux:</p> <p>Niveau 1: Auto-évaluation de la résilience des entreprises L'auto-évaluation vous aide à déterminer votre niveau actuel de résilience. Composée de 40 questions critiques, l'auto-évaluation est divisée en six sections: L'auto-évaluation sert de point de départ pour une analyse plus approfondie et est gratuite.</p> <p>Niveau 2: Évaluation de l'impact de la résilience des entreprises (BRIA) par des experts accrédités La stratégie complète de BRIA utilise votre auto-évaluation pour développer un examen plus détaillé. Il vise à déterminer si vos systèmes et processus existants fonctionnent correctement pour vous fournir une protection adéquate de manière conforme et pratique. L'évaluation BRIA approfondie est basée sur les niveaux de maturité du CMMI® (Capability Maturity Model Integration) mondialement reconnu. Suite à l'analyse BRIA à distance, les experts accrédités vous fourniront un aperçu écrit de votre statut actuel de résilience, un aperçu de vos forces et faiblesses, et une liste de recommandations d'amélioration dans les sept domaines susmentionnés. L'analyse sur site est disponible lorsque les conditions le permettent.</p>	

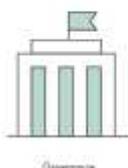
### Niveau 3: Audit, Conseil et Formation

Les experts réalisent des audits complets sur lesquels vous pouvez compter. Ils fournissent des services de conseil efficaces pour vous aider à trouver les solutions dont vous avez besoin pour atteindre vos objectifs. Les programmes de formation professionnelle reconnus sont adaptés à vos besoins particuliers pour assurer la force et l'adaptabilité de votre main-d'œuvre.

Les évaluations de niveau 1 et 2 vous aident à atteindre une perspective claire sur un à deux ans. Les services de niveau 3 ont été conçus pour vous accompagner tout au long d'une vision de trois à cinq ans.

PUBLIC ET SECTEUR CIBLES	
Public cible	<input type="radio"/> PME <input type="radio"/> grande entreprise
Secteur cible	<input type="radio"/> tout secteur
UTILISATION	
Format	<input type="radio"/> En ligne, questionnaire de 40 questions
Niveau de complexité de l'outil	<input type="radio"/> Beginner <input type="radio"/>
Nombre de questions	40
Type de questions	<input type="radio"/> fermées
Durée de réalisation du test	<input type="radio"/> Moins d'une heure <input type="radio"/>
Nécessité d'accès à des données individuelles :	<input type="radio"/> Non
RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS	
Type de résultat	<input type="radio"/> Qualitatif
Visualisation : Radar : situation personnelle et benchmark	





Governance

## Governance

The management of the company has the central role in the company in terms of resilience. It provides the framework and objectives

### Governance

Processes have been approved and implemented in your organisation by the management. However, the effectiveness and acceptance by the staff could not be checked.



Financial Compliance

## Financial Compliance

In order to be able to plan and think reliably for the future, it is not only important to know what the current financial situation is like, but also what it will be like in the coming weeks and months

### Financial Compliance

Processes for monitoring and controlling the financial situation are implemented. A holistic and systematic approach is required to monitor the financial situation of your organisation.



Human Resources

## Human Resources

The employees are the most important asset of the company. They are the key to the success of the company. Established processes and communication channels involve the employees in dealing with special situations

Recommandations associées aux résultats

Rapport personnalisé sur base des résultats (conseils globaux).

### PERFORMANCE/DIFFUSION

Nombre de test réalisés / stratégies implémentées

N/A

### FEEDBACK UTILISATEURS

Satisfaction et utilité

N/A

### ELEMENTS D'APPRENTISSAGE

Forces de l'outil

Test simple et rapidement réalisé-  
Rapport envoyé par mail.

Faiblesses de l'outil	Pas de détail dans les explications liées aux questions
Recommandations	Approche simple et rapport directement envoyé par email.

## Entrer en Résilience (département Gironde)



Votre projet n'est pas résilient pour le thème **Protection du vivant**



Votre projet est résilient à 55.56% pour le thème **Infrastructures**



Votre projet n'est pas résilient pour le thème **Solidarités**



Votre projet est résilient à 66.67% pour le thème **Economique**



Votre projet est résilient à 100% pour le thème **Ressources**



Votre projet est résilient à 33.33% pour le thème **Gestion et prévention des risques**



Votre projet n'est pas résilient pour le thème **Ambition**



**Votre projet est résilient à 41.33% dans son ensemble**

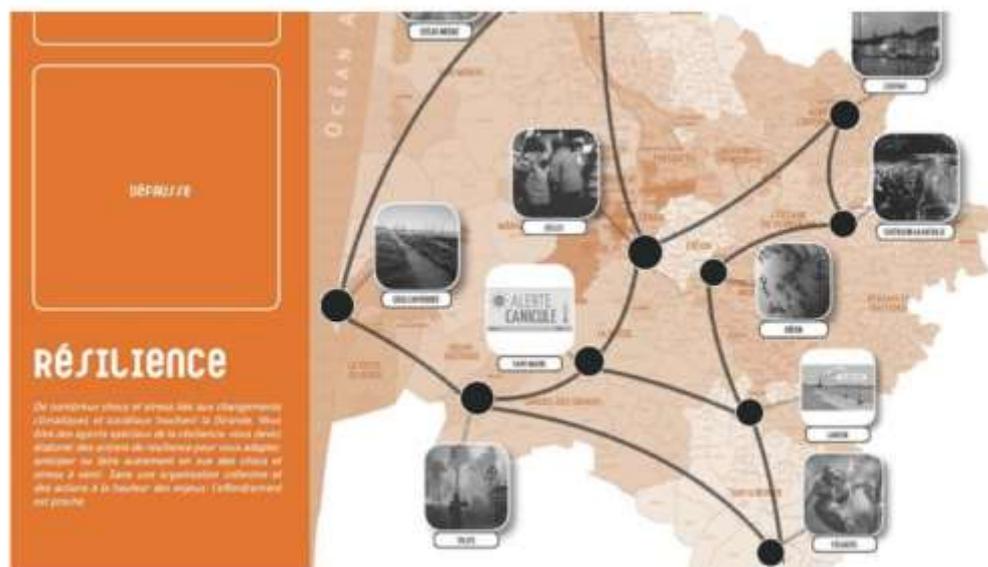
INFORMATIONS GÉNÉRALES	
Auteur	Département de la Gironde (fr)
Année de création	2020
Site internet	<a href="https://www.gironde.fr/collectivites/territoires/entrer-en-resilience#test-resilience">https://www.gironde.fr/collectivites/territoires/entrer-en-resilience#test-resilience</a>
OBJECTIFS DE L'OUTIL	
<p>Le Département de la Gironde s'est engagé le 24 juin 2019 dans une stratégie girondine de résilience territoriale, aussi appelée stratégie girondine d'anticipation et d'adaptation urgente aux changements environnementaux et sociétaux.</p> <p>Au titre de la déclinaison opérationnelle de cette stratégie, et afin d'ancrer les projets d'aménagement de la Gironde dans une dynamique de transition écologique et sociale, un parcours d'auto évaluation a été imaginé. Ce parcours permet en quelques minutes d'appréhender l'impact des projets d'aménagement sur ce qui les entoure et d'en apprécier le niveau de résilience.</p> <p>Une boîte à outils est également mise à disposition pour faire de la résilience un enjeu commun et partagé auprès de ses partenaires, des acteurs locaux, ainsi que les citoyens. Ces outils pluriels et pédagogiques visent à sensibiliser et appréhender au mieux la résilience territoriale, questionner ses postures et ses coopérations et en repenser des nouvelles et incitent à passer à l'action dès maintenant à la hauteur des enjeux.</p>	
CHAMP D'APPLICATION DE LA RÉSILIENCE	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Protection du vivant</li> <li>○ Infrastructure</li> <li>○ Solidarité</li> <li>○ Économique</li> <li>○ Tension sur les ressources vitales</li> <li>○ Gestion et prévention des risques</li> <li>○ Ambition</li> </ul>	
DESCRIPTION SUCCINCTE DE LA MÉTHODOLOGIE DE L'OUTIL	
<p>Pour évaluer la résilience des projet, il suffit de répondre à différentes questions. Les questions ont été regroupées autour de 7 grandes thématiques. À chaque question, des indicateurs permettent d'apprécier ce qui est réellement attendu. Pour chaque question,</p>	

il est possible de répondre parmi une série de réponses de type: non concerné, impact neutre, impact positif, impact négatif... Une fois le questionnaire complété, vous obtiendrez le taux de résilience de votre projet.

PUBLIC ET SECTEUR CIBLES	
Public cible	<input type="radio"/> PME <input type="radio"/> grande entreprise
Secteur cible	<input type="radio"/> tout secteur
UTILISATION	
Format	<input type="radio"/> En ligne, <input type="radio"/> Guide papier
Niveau de complexité de l'outil	<input type="radio"/> Beginner
Nombre de questions	<input type="radio"/> Environ 25 questions
Type de questions	<input type="radio"/> fermées
Durée de réalisation du test	<input type="radio"/> Moins d'une heure
Nécessité d'accès à des données individuelles :	<input type="radio"/> Non
RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS	
Type de résultat	<input type="radio"/> Quantitatif : pourcentage de résilience pour chaque thématique.
Visualisation	



Connexion entre questions de résilience en ODD



Plateau du jeu sérieux Résilience - © Département Gironde

Recommandations associées aux résultats	Pas directement. Mais disponible dans un guide annexe.
<b>PERFORMANCE/DIFFUSION</b>	
Nombre de test réalisés / stratégies implémentées	N/A
<b>FEEDBACK UTILISATEURS</b>	
Satisfaction et utilité	N/A

ELEMENTS D'APPRENTISSAGE	
Forces de l'outil	Le test fait partie d'un kit pédagogique visant à sensibiliser l'ensemble des acteurs régionaux. L'approche intègre aussi la possibilité d'être accompagné dans son lancement de projet
Faiblesses de l'outil	Pas de recommandation personnalisée.
Recommandations	Importance d'une approche globale de sensibilisation de la thématique, via guides, tests et cours en ligne, démarches d'accompagnement.

## ANNEXE 3.3 : Questionnaire aux entreprises

### Tester votre résilience

Estimer votre intérêt, et celui d'autres entreprises belges, pour le développement d'un test vous permettant de diagnostiquer votre résilience

#### 1. Objectif et contexte de l'enquête

*L'Institut fédéral pour le Développement durable (IFDD) est un service public fédéral qui 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 publié le rapport « Étude pour une Belgique plus durable, plus inclusive et résiliente à construire après la crise de la covid 19 ». Le rapport contient de nombreuses recommandations en vue de rendre les acteurs belges plus résilients face aux crises sociétales. L'une des recommandations propose d'offrir un test de résilience pour les entreprises, un outil d'autodiagnostic, évaluant leur vulnérabilité dans plusieurs domaines. A l'aide d'un questionnaire en ligne, l'entreprise pourrait recevoir en bout de course une visualisation de ses faiblesses et de ses forces au regard de la survenance de risques liés aux évolutions sociétales majeures.*

*Dans le prolongement de cette recommandation, l'IFDD souhaite cadrer le contenu et la forme d'un tel test de résilience à destination des entreprises. La présente enquête s'inscrit donc dans ce contexte, et vise à mettre en perspective vos besoins face au développement d'un tel outil.*

*L'enquête ci-dessous vous prendra 15 minutes.*

#### 2. INFORMATIONS GENERALES

Nom de l'entreprise

Région (Belgique)

Nom, prénom

Email

Position

Taille de votre entreprise

- Microentreprise (<10 personnes)
- Petite entreprise (<50 personnes)

- Moyenne entreprise (<250 personnes)
- Grande entreprise (>250 personnes)

### Secteur d'activité

- A Agriculture, sylviculture et pêche
- B Industries extractives
- C Industrie manufacturière
- D Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné
- E Production et distribution d'eau ; assainissement, gestion des déchets et dépollution
- F Construction
- G Commerce, réparation d'automobiles et de motocycles
- H Transports et entreposage
- I Hébergement et restauration
- J Information et communication
- K Activités financières et d'assurance
- L Activités immobilières
- M Activités spécialisées, scientifiques et techniques
- N Activités de services administratifs et de soutien
- O Administration publique
- P Enseignement
- Q Santé humaine et action sociale
- R Arts, spectacles et activités récréatives
- S Autres activités de services
- T Activités des ménages en tant qu'employeurs ; en tant que producteurs de biens et services pour usage propre
- U Activités extra-territoriales

### 3. MEGATENDANCES

*Les mégatendances désignent des grandes tendances démographiques, sociales, environnementales et économiques ; nationales ou internationales, qui transforment à court ou long terme notre société et ses fonctionnements. Nous pouvons déjà percevoir des signes de ces changements dans de nombreux domaines : augmentation de la population mondiale, pénurie de matières premières, diminution de la biodiversité, changement climatique, crise sanitaire, hausse de la demande en énergie, accélération de l'urbanisation, numérisation de l'économie et de la société, mondialisation, etc. L'impact de ces changements sur l'environnement, la société et l'économie sera déterminant pour les générations futures.*

**A votre avis, quelle mégatendance pourrait impacter votre entreprise...**

- A court terme ? (moins de 3 ans)

Croissance, vieillissement et diversification (en habitudes et origines) de la population	
Changement climatique, pollutions et perte de la biodiversité	
Ressources (énergie, matériaux, eau, terres) de plus en plus rares	
Accélération des changements technologiques	
Changements globaux dans la distribution des pouvoirs et de l'économie globale (risques financiers, impact sur les importations et exportations...)	
Évolution des valeurs, styles de vie et modes de gouvernance (impact de la consommation, modes de management...)	

*réponse graduée de 1 à 5 pour chaque MT*

- A moyen terme ? (3-10 ans)

Croissance, vieillissement et diversification (en habitudes et origines) de la population	
Changement climatique, pollutions et perte de la biodiversité	
Ressources (énergie, matériaux, eau, terres) de plus en plus rares	
Accélération des changements technologiques	
Changements globaux dans la distribution des pouvoirs et de l'économie globale (risques financiers, impact sur les importations et exportations...)	
Évolution des valeurs, styles de vie et modes de gouvernance (impact de la consommation, modes de management...)	

*réponse graduée de 1 à 5 pour chaque MT*

- A long terme ? (au-delà de 10 ans)

Croissance, vieillissement et diversification (en habitudes et origines) de la population	
Changement climatique, pollutions et perte de la biodiversité	
Ressources (énergie, matériaux, eau, terres) de plus en plus rares	

Accélération des changements technologiques	
Changements globaux dans la distribution des pouvoirs et de l'économie globale (risques financiers, impact sur les importations et exportations...)	
Évolution des valeurs, styles de vie et modes de gouvernance (impact de la consommation, modes de management...)	

*réponse graduée de 1 à 5 pour chaque MT*

- Pensez-vous que d'autres tendances peuvent à court ou moyen terme avoir un impact négatif sur votre entreprise. Si oui lesquelles?

*Zone de texte pour suggestion d'autres mégatendances*

#### 4. STRATEGIE DE RESILIENCE

**Le concept de résilience est-il clair pour vous ?**

- Oui
- Non

L'IFDD définit la résilience comme la capacité d'une entreprise à anticiper et à rebondir à la suite d'un choc.

**Avez-vous déjà mis en place une stratégie pour réduire votre vulnérabilité/renforcer votre résilience ?**

- Oui
- Non

**Si oui, sélectionnez les mégatendances auxquelles vous vous êtes préparés**

- MP1 (et zone de texte pour détail de la stratégie implémentée)
- MP2 (et zone de texte pour détail de la stratégie implémentée)
- ...
- Autres : MP + stratégie

**Si oui, quelles mesure concrète avez-vous déjà appliqué ?**

*Zone de texte*

**Si non, souhaitez-vous adapter votre stratégie et vos activités pour renforcer votre résilience ?**

- Oui, pourquoi : ...
- Non, pourquoi : ...

## 5. GESTION DE LA RESILIENCE

**Afin de répondre à ces enjeux émergents, de quel outil auriez-vous le plus besoin ?**

- Un outil de sensibilisation à destination de mon équipe
- Un outil de diagnostic pour dégager des premières pistes d'actions
- Un ensemble de guidances et conseils
- Un outil de gestion opérationnelle (tableau de bord, suivi)
- Autres :...

*1 a 5 (importance de l'outil)*

## 6. FORMAT DU TEST DE RESILIENCE

**Durée : Combien de temps seriez-vous prêt à consacrer à un tel test de résilience ?**

- Moins d'une heure
- Une à deux heures
- ½ journée
- Plus
- Le temps qu'il faudra
- Je ne suis pour le moment pas prêt à y consacrer du temps. Pourquoi : ...

**Format : Sous quel format souhaiteriez-vous réaliser ce test ?**

- Test en ligne
- Guide papier
- Application mobile
- Autres :...

**Résultats : Quel type de résultat souhaiteriez-vous obtenir à l'issue du test ?**

- Un score nous permettant de mesurer notre capacité de résilience
- Une comparaison de notre résilience face aux autres entreprises belges
- Un ensemble de visuels et graphiques nous permettant de prioriser nos actions
- Des recommandations générales
- Des recommandations personnalisées
- Autres :

*1 a 5*

## 7. SUIVI DE L'ETUDE

Nous souhaitons dans un second temps organiser un focus groupe (en ligne) dans le courant du mois de mai. Il permettra de creuser en plus grande profondeur vos besoins et contraintes derrière un test de résilience.

Souhaitez-vous être contactés pour participer à cette réunion ?

- Oui
- Non

Souhaitez-vous être tenu au courant des résultats de l'étude et être personnellement informé lors de la publication du futur outil de résilience ?

- Oui
- Non