

A LA CROISÉE DES CHEMINS

Bulletin du Laboratoire d'observation | Cavokay | Christophe Autrive

La crise actuelle ne ressemble pas aux précédentes. Est-elle d'une forme nouvelle ? ... p1

La lecture habituelle de la crise ne semble pas fonctionner. De nombreux paradoxes apparaissent. Comment lire la situation ?

Face à cette crise d'un type nouveau comment l'entreprise peut elle se protéger ? ... p3

Si le contexte change, comment adapter la gouvernance et de la gestion des risques pour quelles deviennent des forces.

La prise en compte élargie des menaces n'est elle pas de nature à changer le capitalisme ? ... p4

Plusieurs approches s'affrontent mais la prise en compte des menaces, parties prenantes redonnent du sens aux activités et pourrait permettre de faire évoluer le modèle capitaliste.



A la lumière de la pandémie, comment renforcer la résilience de l'entreprise : mettre en place une gestion intégrée des risques.

Quelques mois après le déconfinement, la question que se posent tous les acteurs, y compris l'Etat, est de savoir comment se protéger d'événements majeurs susceptibles d'arrêter demain massivement l'activité des entreprises. Pour cela il faut déjà définir qui est l'ennemi que nous souhaitons combattre. Dans un second temps, il nous faut imaginer les armes susceptibles de nous conduire à la victoire.





L'économie post-covid : Les 8 ruptures qui nous feront sortir de la crise - P Artus et O Pastré(1).

Penser l'après-Covid est vital. Deux scénarios sont envisageables. Le premier est celui d'une aggravation de la crise sanitaire, économique et sociale, faute de réponses adaptées. Le scénario alternatif est celui de la maîtrise, même imparfaite, de la pandémie et d'une refondation de l'économie mondiale sur des bases plus saines et durables.

Pour définir où se fixera le curseur entre ces deux scénarios, tout dépendra des politiques économiques et sanitaires mises en œuvre – de l'entreprise à l'économie mondiale en passant par un nouveau paradigme du travail et de l'emploi. Première solution : le repli sur soi, le protectionnisme et la guerre des monnaies, terreau de tous les populismes. Seconde solution : la prise de conscience que la coopération et la solidarité sont les seuls piliers d'une sortie de crise par le haut.

(1) L'économie post-covid - P Artus et O Pastré, Fayard.

La crise est imminente au capitalisme. Pourtant celle que nous traversons pourrait bien être d'un genre nouveau.

Pour Joseph Schumpeter, les crises font partie intégrante des cycles économiques dans un processus de destruction créatrice. Les crises détruisent de la valeur à court terme mais incitent les acteurs à l'innovation pour survivre. Ainsi apparaît un nouveau cycle d'expansion autour d'un nouveau paradigme (nouvelles technologies et techniques).

Cette expansion aboutie à une forte concurrence et une nouvelle saturation du marché oblige les acteurs à réduire leurs marges pour conserver leurs parts de marché. Lorsque la concurrence est trop forte, la valeur est détruite et les marges faibles deviennent insuffisantes, débouchant sur une nouvelle phase de destruction poussant les entrepreneurs à innover.



Toutefois, plusieurs éléments diffèrent des crises précédentes. En premier lieu un choc sanitaire n'a pas conduit récemment les économies (ou les comportements des acteurs) à un tel désordre. Les dirigeants des entreprises et des états ont pris au dernier moment, la mesure de l'événement.

Les réponses des états occidentaux conduisent à des mesures locales sans réelle concertation et l'écart avec les pays émergents risque d'être abyssal. La baisse du prix des matières premières, l'arrêt du tourisme, les sorties massives de capitaux pourraient entraîner des conséquences catastrophiques sur nos économies.

« Connais l'adversaire et surtout connais toi toi-même et tu seras invincible. »

SUN TZU / L'ART DE LA GUERRE



Le troisième volet réside dans la dichotomie des secteurs concernés : les premiers (tourisme, automobile, aéronautique, distribution traditionnelle) ne retrouveront peut être jamais le niveau global d'activité d'avant. Au sein du même secteur, nous constatons de très fortes disparités. Paris s'est vidé cet été de ses touristes alors que l'Auvergne n'a jamais réalisé une aussi bonne saison. Les hyper marchés connaissent une très forte baisse de la fréquentation alors que le commerce du bricolage rencontre d'excellents résultats.

A l'inverse d'autres secteurs (le commerce en ligne, le services informatiques, les paiements en ligne, ...) résistent mieux ou parfois connaissent des progressions fortes.

La notion traditionnelle de crise systémique ne s'applique plus. Elle laisse la place à des risques exceptionnels, de grande envergure mais non globaux, reflet d'un fonctionnement fortement interconnecté et pouvant mettre à l'arrêt toute l'économie.

Dans ce nouveau contexte, comment l'entreprise peut elle se protéger.

En effet, très focalisées sur leur compétitivité, les entreprises ne se sont pas toujours donné les moyens de comprendre les expositions de leur modèle opérationnel, complexifié par la globalisation aux différents événements singuliers et d'en déterminer les impacts. Nous percevons bien qu'ajuster l'activité et seulement renforcer les protections ne suffit plus. Le nouveau paradigme nous invite à repenser le modèle, à refondre une partie de l'activité en les concevant des le départ sur la base d'un dispositif d'auto protection.

1/ Une première étape consistera à réfléchir à la diversification stratégique des activités. L'observation des tendances montre que la période de confinement a surtout cristallisé et certainement accéléré les



attentes et intentions alter-consumeristes qui existaient avant la Covid-19. A titre d'exemple, de nombreuses études montrent que les français :

- Semblent adopter une consommation raisonnée, voir frugale en privilégiant la valeur d'usage plus que la possession (revente des affaires, achat de produits en location, place au produit de seconde main, ...),
- Sont habités d'une soif d'apprendre. Il s'agit à la fois d'acquérir un nouveau savoir, se cultiver ou développer des activités manuelle (comme le montre le regain d'intérêt dans le bricolage). La mutation de l'économie française nécessitera une formation massive de sa population pour s'adapter au nouveau paradigme. Mais sommes nous prêt pour cette évolution aussi rapide ?
- Souhaitent travailler plus souvent à la maison. Il semble difficile ne revenir complètement à l'organisation du travail pré-covid. La décision de certains groupe d'utiliser massivement le télétravail amène par exemple une réflexion sur la sur-capacité potentielle de l'immobilier de bureau.
- Montrent une sensibilité accrue pour les produits locaux, moins transformés, issus d'agriculture raisonnée, bio, sans protéine animale.



2/ L'étape suivante amènera l'entreprise à « scanner » sa chaîne de valeur en s'interrogeant systématiquement sur les zones de faiblesses. La chaîne ne vaut que par son maillon le plus faible. Durant le confinement, certains industriels n'ont pas livré les projets du fait de l'absence d'un composant marginal mais essentiel pour la réception du projet. Il s'agit de redonner aux événements exogènes la place qu'ils occupent. Ce sont des événements

singuliers, comme la dépendance aux infrastructures, à une « supply chain » mondialisée et à sa logistique, ou encore les explosions politiques et sociales localisées, telles celles des gilets jaunes, voire plus systémiques, comme le terrorisme, les attaques cyber de masse, les crises écologiques et sanitaires comme la pandémie que nous vivons.

3/ De longue date, ils préoccupent les Risk Managers car ils savent que leurs entreprises ne sont pas assurées pour les pertes économiques qui en découleront et que la protection prévue est souvent insuffisante.

Nous devons intégrer le fait que le lien avec l'évènement déclencheur est moins direct qu'auparavant. Les pertes ne se limitent pas à un territoire, (même s'il s'agit du pays dans son intégralité) ou à une catégorie d'actifs ou un type d'activité.



Renforcer sa résilience amènera l'entreprise à être vigilante dans le choix d'investissements améliorant la continuité opérationnelle - redondance des outils et sites, relocalisation éventuelle en prenant en compte la totalité des risques potentielles sur le long terme en non seulement des critères de rentabilité de court terme.

Par ailleurs de nombreuses entreprises ne disposent pas encore de plans de continuité ou de reprise d'activité suffisants pour réagir lors de crises. Ces outils sont pourtant indispensables pour la survie de l'activité ou de l'entreprise.

Par ailleurs de nombreuses entreprises ne disposent pas encore de plans de continuité ou de reprise d'activité suffisants pour réagir lors de crises. Ces outils sont pourtant indispensables pour la survie de l'activité ou de l'entreprise.



Pascal Mirigay, consultante indépendante et partenaire de Cavokay, spécialiste en Risk Management et de la pérennisation des organisations déclare : *« Dans la période particulière que nous venons de vivre, certains tiers se sont trouvés dans l'incapacité de remplir leurs engagements, sans qu'il soit possible d'obtenir une compensation (cas de force majeure). Le risque de dépendance et les impacts sur la continuité d'activité doivent être réévalués en considérant l'éventualité d'une rupture du service en plus du rapport coût/qualité.*



Ainsi il convient d'élargir les modèles d'analyse, de repousser les bornes en qualifiant le risque lié à l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise (clients, sous-traitants, fournisseurs). Cela passe par une meilleure connaissance des tiers, tant leur identification et classification que leur niveau de criticité.»

4/ L'entreprise pourra par ailleurs renforcer sa capacité d'auto-assurance, afin qu'elles mutualisent dans le temps les risques sur leur bilan.

C'est une évidence, mais l'entreprise pourra aussi réfléchir, quand elle le peut renforcer ses fonds propres, afin de faire face aux chocs futurs.

Enfin, les entreprises les plus importantes peuvent réfléchir au développement des filiales d'assurance et de réassurance. Ces mécanismes permettent de mutualiser les risques de toutes leurs activités en les connaissant mieux et ainsi d'organiser un transfert plus efficace.

La gestion des risques et le nouveau capitalisme responsable



Deux conceptions s'affrontent ici. Les premiers postulent que les entreprises confrontées à la perte d'activité vont supprimer des emplois, mettre en place des plans d'économies, délocalisées, ... conduisant à un durcissement du capitalisme néo-libéral.

Les seconds considèrent au contraire que la prise en compte de toutes les menaces, la nécessité de tenir compte des parties prenantes, donner du sens aux activités pourrait pousser le capitalisme vers un modèle responsable plus

harmonieux. Ce choc pourrait être la condition favorable pour réformer le capitalisme.

Il est encore trop tôt pour déterminer le sens du mouvement. Mais l'enjeu est de taille et place pour longtemps les Comex (et plus particulièrement les Directions de la GRCA - Gouvernance, Risk Management, Conformité, Audit) au coeur du débat au sein de l'entreprises.

Des équipes de Cavokay dédiées peuvent être temporairement détachées pour initier cette réflexion et assister l'entreprise dans la détermination de nouvelles pistes d'amélioration et mettre en oeuvre rapidement l'organisation et les actions adaptées.

Christophe Autrive
christophe.autrive@cavokay-group.com
+33 6 89 26 07 27

Cavokay

Equipe de talents constitués d'experts et de consultants en accompagnement des entreprises depuis la quête du sens jusqu'à la déclinaison opérationnelle.

