A LA CROISÉE DES CHEMINS

Bulletin du Laboratoire d'observation | Cavokay | Christophe Autrive

Nouvel équilibre dans l'élaboration de la stratégie de création de valeur ? ... p1

La simultanéité des préoccupation de survie à court terme et de développement de l'activité à long terme remet-elle en cause l'équilibre de la gouvernance ?

Identifier les faiblesses dans la chaine de valeur ... p3

L'environnement incertain actuel confirme la nécessité d'analyser chaque maillot de la chaine de valeur.

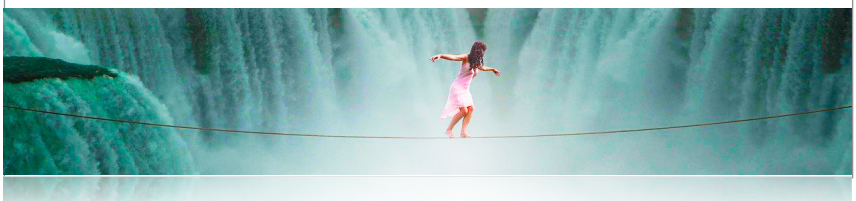
De la gestion à l'anticipation des risques par scénario ... p4

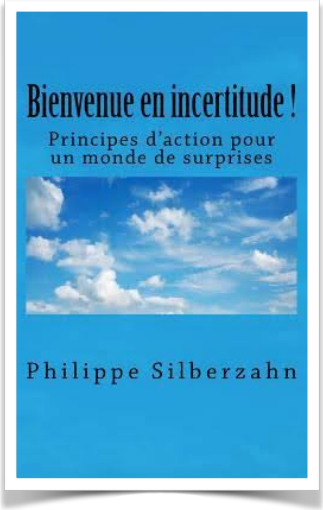
L'incertitude et la simultanéité de événements nécessite une nouvelle approche par les risques. Ce nouveau paradigme s'appuie sur la mise en place de scénarii et de simulations non linéaires.

Gouvernance et Gestion des Risques : axes majeurs de la performance dans l'incertitude.

Par sa soudaineté, la crise sanitaire a mobilisé les conseils d'administration et les directions générales pour mettre en place, en temps réel des mesures urgentes consacrées par exemple à la préservation et la continuité d'activité ou la protection des salariés.

Avant la crise actuelle, les entreprises ajustaient leur stratégie de façon progressive en fonction du défi climatique, du contexte géopolitique et des mutations technologiques. Aujourd'hui, avec la crise, les administrateurs et les dirigeants doivent transformer en profondeur et rapidement les modes opératoires, les organisations et parfois même leur raison d'être. Dans ce nouveau contexte, comment l'entreprise peut





Bienvenue en incertitude - P Silberzahn (1).

Notre histoire récente nous inonde d'évènements totalement imprévus mais pourtant d'ampleur majeure. Les grandes institutions et entreprises internationales disposent de moyens très importants pour prévoir les événements macro mais les prévisions sont rarement justes. Pourquoi ?

Pour l'auteur, les outils de décision dont nous utilisons reposent tous sur un paradigme prédictif. Ils restent ancrés dans la civilisation de la révolution industrielle née il y a 150 ans. Nous restons attachés à la pensée linéaire. Il nous propose de les réinventer entièrement pour le nouveau monde.

Avant de s'interroger sur l'outil, l'auteur propose de s'interroger sur 3 dimensions fondamentales de la prise de décision en incertitude : la dimension ontologique – Quelle est la nature de notre environnement et comment évolue-t-il ? – la dimension épistémologique – Quelle information pouvons-nous utiliser pour décider ? – et la dimension sociologique – Comment intégrer le jeu des différents acteurs impliqués dans la prise de décision en incertitude ?

Sur ces nouvelles bases conceptuelles ainsi posées, il propose des principes d'action concrets pour appréhender l'incertitude et l'inédit, pour s'en protéger et surtout pour en tirer parti.

(1) Bienvenue en incertitude, Principes d'action pour un onde de surprises - P Silberzahn, CreateSpace Independent Publishing Platform

elle s'adapter et pour certaines d'entre elles, survivre ?

Nouvel équilibre dans l'élaboration de la stratégie de création de valeur

Nous avons souvent constaté un déséquilibre dans le processus d'élaboration de la stratégie. Le conseil d'administration n'est consulté qu'en fin de processus pour valider la stratégie élaborée par la direction générale, qui elle parfois consolide les propositions de Business Unit.

L'entreprise pourra réfléchir à impliquer en amont le conseil d'administration dans le cadre d'un processus collaboratif avec l'équipe de direction pour élaborer ensemble les grandes options stratégiques de l'entreprise.

Encore plus fortement qu'avant la crise, l'élaboration stratégique doit simultanément intégrer les préoccupation de survie à court terme et le développement de l'activité à long terme. Cela nécessite une coordination équilibrée du conseil et du comité de direction.

L'élaborations stratégique devra intégrer les grands enjeux environnementaux et sociaux en tenant compte de la réalité terrain.

Identifier les faiblesses dans la chaine de valeur.

L'étape suivante amènera l'entreprise à « scanner » sa chaine de valeur en s'interrogeant systématiquement sur les zones de faiblesses.
La chaîne ne vaut que par son maillon le plus faible. Depuis le début de la crise, certains industriels n'ont pas livré les projets du fait de l'absence d'un composant marginal mais essentiel pour la reception du projet. Il s'agit de redonner aux événements exogènes la place qu'ils occupent. Ce sont des évènements singuliers, comme la dépendance aux infrastructures, à une « supply chain » mondialisée et à sa logistique, ou encore les explosions politiques et sociales localisées,

> **"Si tu ne connais ni ton adversaire ni toi-même, à chaque bataille tu seras vaincu."**
>
> *- SUN TZU / L'ART DE LA GUERRE*

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 ou l'impact du blocage du canal de suez par un porte container.

De la gestion à l'anticipation des risques par scénario

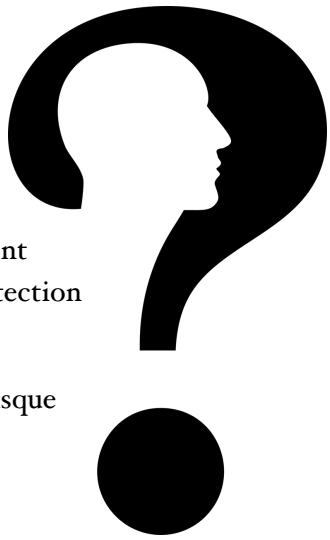
De longue date, la couverture des risques préoccupe les directions et les Risk Managers car ils savent que leurs entreprises ne sont pas toujours assurées pour les pertes économiques qui en découleront et que la protection prévue est souvent insuffisante. Avec la crise une nouvelle approche se met en place.

Elle s'articule autour des éléments suivants :

1/ Alignement indispensable du conseil d'administration et du comité de direction

Comme déjà évoqué ci dessus, les équipes de direction sont généralement, focalisées sur la survie de l'entreprise, mobilisées par la mise en place de nouveaux modes d'organisation, de production et de distribution. Les administrateurs quant à eux devraient être dans l'anticipation des risques à venir et veiller à renforcer la résilience de l'entreprise. Un travail collaboratif entre ces deux organes est un levier majeur de gestion de crise combinant anticipation et décision.

2/ La période se caractérise par l'incertitude.



Au cours des dernières années, les entreprises ont porté leur attention sur la montée rapide de risques majeurs pris isolément : crise climatique, hausse incontrôlée de la cybercriminalité, menaces des réglementations extra-territoriales…

Dans le même temps l'entreprise devait s'assurer de la conformité aux nouvelles contraintes réglementaires, particulièrement nombreuses, notamment celles portant sur le devoir de vigilance, le dispositif anti-corruption ou la protection des données personnelles…

Mais il faut bien reconnaître que rares sont les sociétés qui avaient inscrit le risque systémique d'une telle pandémie dans leur cartographie des risques. Une adaptation des mécanismes de gestion de risques à l'incertitude est devenue indispensable.

3/ Risque brut et risque net.

Même si l'exercice reste parfois compliqué, il demeure indispensable de mesurer l'efficacité des dispositifs de couvertures des principaux risques potentiels majeurs. L'existence et l'efficacité du dispositif de controle est primordial. De nombreuses entreprises cartographie les risques, mettent en place des dispositifs de couverture mais faute de tests et mesures, ces derniers demeurent inefficaces.

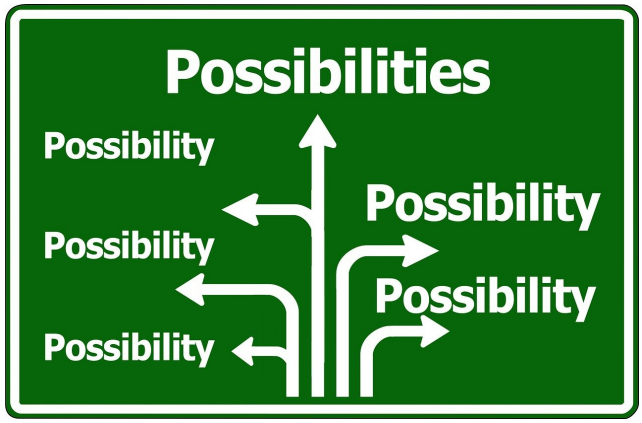
4/ Homogénéiser la multiplicité des cartographies de risque dans l'entreprise

Depuis plusieurs années de nombreuses cartographies ont vue le jour au sein de l'entreprises (informatique, manuacturing, commercial, RH, ...). Bien que toutes soient indispensables, elles suivent souvent des logiques propres qui empêchent parfois la consolidation par le risque manager. Une mise en cohérence devient indispensable

5/ Developper des scénarii et des réponses en fonction du type d'évolution : transformation de fond et choc brutal et soudain

Avec la crise que nous vivons, l'entreprise doit maintenant évaluer l'impact des risques à la fois séparément et simultanément. Pour cela nous proposons aux entreprises de raisonner non plus en terme de risques individuels mais d'établir des scénarii d'évolution en contexte incertain.

L'impact n'est pas le même lorsque les événements arrivent l'un après l'autre ou simultanément. Prisonnier de notre structure mentale nous raisonnons en occident « toute chose égale par ailleurs » alors que la crise nous rappelle que la totalité du monde est en transformation constante et de manière invisible.



L'important est alors de détecter les potentialités non encore activées, éléments porteurs du futur et de prendre conscience aussi les éléments annonciateurs de dangers potentiels permettant ainsi de débuter le changement de cap.

La crise nous rappelle que la vie est incertaine, inconnue et qu'il est illusoire de vouloir faire des prévisions à long terme. L'essentiel est de sentir les potentiels, les mutations ou les ruptures de tendances encore sous la forme de signaux faibles. Le germe est plus important que la finalité.

Pour cela apporter une grande attention au présent permet de capter tous les signes nécessaires pour éclairer le chemin.

6/ Identifier des leviers d'actions

Pour cela l'entreprise pourra s'appuyer sur l'élaboration de modèles simples et visualiser l'évolution par jeux de simulations. Cela lui permettra de déterminer ensuite les impacts potentiels de chaque scénarii puis de définir les actions à prévoir.

Au delà de l'évènement planétaire, la pandémie nous rappelle que nous vivons dans un monde incertain. Nous avions oublié sa complexité et son imprévisibilité. Pour faire face aux nouveaux défis qui nous attendent et éviter la répétition du passé, il est urgent que l'entreprise développe un nouveau paradigme en s'appuyant sur :

- un rééquilibrage de la construction stratégique au sein de la gouvernance (conseil et comité de direction),

- une appropriation pour ces 2 organes de la nécessité d'anticiper les risques majeurs pouvant remettre en cause la stratégie ou les modes opératoires de l'entreprise,
- établir des scénarii sur la base des signaux faibles perçus et enfin
- suivre précisément et régulièrement les plans d'actions et l'exposition nette aux risques sur la stratégie en fonction de l'évolution du contexte général.

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

Passer d'une pensée linéaire à une pensée globale, systémique, avide d'incertitude car offrant l'accès au champs du possible n'est pas une démarche naturelle pour le manager. C'est un changement de culture profond car le futur n'est pas le prolongement du présent que nous pensons à tord connaitre.

La prédiction, fondée sur l'hypothèse de la linéarité, devient un danger pour l'entreprise car elle ne prend pas en compte l'incertitude.

Adopter cette nouvelle démarche est effectivement difficile mais devient incontournable pour affronter ce qui n'est plus et ce qui n'est pas encore.

Cet article vous a plu ? Vous avez des questions ? N'hésitez pas à nous contacter et à partager cet article.

- Propos recueillis en Mars 2021 -

Retrouver toutes nos publications à l'adresse suivante : http://cavokay-group.com/index.php/colibri-wp/publications/

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'a la déclinaison opérationnelle.