

LA LETTRE DE XMP-CONSULT

RÉSEAU D'EXCELLENCE DU CONSEIL

ÉDITORIAL Covid-19 : réflexions et perspectives

Dans cette crise et ce confinement, XMP-Consult est confrontée aux défis de toutes les organisations : Il lui appartient de poursuivre sa mission d'accompagnement de ses membres dans l'intérêt des entreprises et de ses autres parties-prenantes.

Cette crise offre également des opportunités : la distanciation sociale n'est que physique. Rester chez soi crée pour beaucoup de la disponibilité et un besoin d'aller vers les autres : le Covid-19 crée un rapprochement social digital. C'est ainsi que chez XMP-Consult, les contacts se multiplient, des partenariats se créent et se développent.

Beaucoup d'entre nous sont dynamisés par la crise, s'engagent sans compter dans leurs missions et dans l'activité abondante de webinars et autres conférences en ligne. Certains en profitent pour prendre du recul et mener des réflexions sur les problématiques futures des entreprises, de l'économie et de la société. D'autres font les deux.

Nous avons choisi de vous offrir un numéro spécial crise Covid-19 de La Lettre de XMP-Consult. La gestion de la crise est la priorité des dirigeants : ils doivent à la fois gérer les problématiques immédiates de trésorerie, de coordination avec leurs parties-prenantes, d'organisation du travail quand le travail est encore possible et de gestion des ressources de l'entreprise. Parallèlement à cela, ils doivent préparer le retour à une activité "normale", en ne sachant plus vraiment quelle est la véritable

signification de la notion de normalité, dans un environnement où l'incertitude règne tant dans l'évolution de la pandémie que dans les décisions des états, dans l'impact économique global de cette crise et de l'effet qu'elle aura sur les structures profondes de la société que sont sa raison d'être et sa culture.

Pour répondre à ces préoccupations, les auteurs de ce numéro de La Lettre de XMP Consult vous proposent leurs visions personnelles sur des questions telles que :

Le Covid 19 remet-il en cause la raison d'être de nos sociétés ? L'économie et le travail doivent-ils y conserver la place qu'ils ont eu avant la crise ? Quels gisements de progrès et quelles opportunités de transformation le Covid-19 libère-t-il ? Que conserver, abandonner ou transformer dans les organisations ? Quelle place donner au télétravail ? Quelle politique de RSE ? Quel schéma industriel mettre en œuvre ? Faut-il relocaliser ? Quelle supply chain mettre en place ? Quel contrat social négocier avec les salariés ? Quel est l'impact du Covid-19 sur les styles et croyances de management ? Quelle prise en compte des risques dans les choix de localisation des activités ? Le management par processus survivra-t-il au Covid-19 ? Le manager peut-il encore rêver et faire rêver à un monde sans incertitude ? Quelles précautions et bonnes pratiques pour décider en temps de crise ? Comment prendre en compte l'urgence dans les processus de prise de décision ? Quel

SOMMAIRE

P. 02-03

Le Covid19, une invitation à redéfinir la raison d'être de nos sociétés

par Ana SEMEDO

P. 04-05

Covid-19 : une occasion exceptionnelle de se transformer et de se développer

par Antoine JAULMES

P. 06-07

Un nouveau paradigme managérial

Dominique TESSIER

P. 08-10

Postures analytiques en temps de crise

Guillaume DULAC

P. 11-13

Qu'attendre de l'intelligence artificielle, pendant et après la crise du COVID-19 ?

par Philippe GINIER-GILLET

P. 14-15

Les mois d'après (manuel de navigation)

par Dominique SAVARY

équilibre choisir entre décisions directives et rapides et décisions concertées et longues à prendre ? Comment se libérer des biais cognitifs du statu quo et de formulation ? L'intelligence artificielle aurait-elle pu prédire le Covid-19 ? Qu'attendre de l'Intelligence Artificielle, pendant et après la crise Covid-19 ? Quels scénarios de sortie de crise ? Quelles mesures prendre pendant les différentes phases de la crise ?...

Comme pour tous les numéros de La Lettre de XMP-Consult, les informations qui y sont données représentent les convictions personnelles de leurs auteurs.

Nous vous en souhaitons une bonne lecture et vous invitons à venir vers nous pour partager vos propres connaissances, convictions et interrogations.

Jean-Louis Galano

Président de XMP-Consult 

LE COVID19, UNE INVITATION À REDÉFINIR LA RAISON D'ÊTRE DE NOS SOCIÉTÉS



Au moment où nous parlions de la raison d'être des entreprises, le Covid19 s'est invité pour nous amener à questionner voire redéfinir la raison d'être de nos sociétés humaines.

Notre société reste profondément humaine

Le temps s'est arrêté, les déplacements se sont arrêtés, les rues sont devenues silencieuses, nous nous sommes retrouvés face à nous, face à notre famille, face à nos voisins, face à notre santé, face à celle de nos être chers et à celle de nous tous.

Nous nous posons la question d'une société tenue par des robots. Le virus nous renvoie à l'espace et au vivant (à l'homme, aux animaux, à la nature, à leur survie, à leur sécurité, à leur santé). Il nous renvoie chez nous, dans notre espace le plus essentiel, dans nos maisons, dans nos quartiers. Il nous montre l'importance des espaces du vivre ensemble, créateurs de liens physiques qui ne peuvent être totalement remplacés par les créateurs de liens virtuels.

C'est l'humain qui nous sauve !

Ni les GAFAM, ni l'arme nucléaire, ni les puissances économiques réunies, ni la performance, ni la compression du temps... ne peuvent nous sauver de ce virus qui agit comme une arme invisible.

A l'ère des réseaux, le virus est un hyper-réseau de transmission et en même temps, nous pousse à couper le lien physique et nous renvoie à nos existences physiques.

C'est l'humain qui nous sauve : les blouses blanches et bleues qui nous soignent, la chaîne alimentaire qui nous nourrit, les services d'intérêt public (électricité, eau, assainissement, ramassage d'ordures, police...) qui assurent notre confort indispensable et notre sécurité.

L'économie cette régente de nos sociétés, le travail ce régent de nos vies

On a l'impression que la société est structurée dans un très grand équilibre, cadencé par le travail pour les uns, l'école pour les autres. Le travail, porteur de ressources économiques et de statut social, tient place de « régent ». Nous y entrons et nous nous y soumettons. Tout le reste en découle. L'école n'est qu'une promesse pour un travail futur.

La famille, la vie privée s'y adaptent, s'en accommodent.

Petit à petit ce régent a pris possession de la planète, des pays, de notre santé... Petit à petit, à force de soumission, il est devenu un dictateur pour des bénéfices du marché. On mondialise l'économie et la consommation et on hypothèque la société, la planète et l'humain.

Des coûts de transport excessivement bas et un développement très rapide du digital, ont façonné nos sociétés de travail et de consommation et même nos états. Nous y contribuons tous.

Cependant, il y a peu de gagnants : certains pays (ex. la Chine) et les business models intensifs (ex. GAFAM). Nous sommes tous, nos États y compris, leurs serveurs.

Nous exportons de la technologie de pointe et, pris dans l'engrenage des business models intensifs, nous envoyons de l'argent aux USA pour acheter une salade au coin de la rue grâce à Uber Eats.

Sous la régence de la croissance et de la dette, nous suivons la course avec un sentiment de retards et rattrapages permanents et en sacrifiant l'intérieur (ex. notre système de santé, les inégalités sociales...). Le Covid nous exhorte à reprendre la main.

Le Covid questionne notre modèle de société guidé par la croissance, le chômage et la dette, confié quasi exclusivement aux entreprises comme seul garant, elles-mêmes s'appuyant quasi exclusivement sur la finance.

Il interroge nos réflexes industriels : nous avons suivi sans le questionner le modèle chinois, alors que la Corée du Sud a su mobiliser très vite les capacités de ses innovateurs et industriels (ex. les drive-tests, fabrication de tests en très grande quantité...). Qu'est-ce que cela révèle de nos modèles managériaux et industriels ?

Les dominants de nos modèles mentaux exacerbés¹

L'économie des KPI exacerbe les dominants de nos modèles mentaux et crée des angles morts. Nous nous occupons des technologies de pointe, de choses importantes. Les masques, les désinfectants, les consommables... ce n'est pas sérieux !

L'économie des KPI crée des modèles mentaux qui n'intègrent pas les interdépendances. Or, le Covid19, hyper-réseau, nous montre qu'elles sont partout.

Le Covid19 est né en Chine, **l'interdépendance économique et humaine** l'a amené jusqu'à nous. La Chine a une plus grande résilience et c'est elle qui nous apporte des solutions, confirmant ainsi notre dépendance.

Le Covid19 confirme **l'interdépendance des critères** et, en particulier, les effets du tout économique **sur l'environnement, sur l'emploi, sur notre santé, sur nos équilibres sociaux.**

Il révèle **l'interdépendance des risques** : ex. les Etats ont tous pensé « si on a besoin de masques, on n'a qu'à en commander en Chine... ». Et voilà, une crise en Chine et les effets catastrophiques pour nous...

En conclusion

En nous défocalisant, la crise nous permet d'observer nos sociétés, nos états, nos modes de vie, nos entreprises, nous-mêmes. Qu'en ferons-nous ? Le choix nous appartient tant individuellement que collectivement.

Et si la crise était l'opportunité pour repenser ensemble la raison d'être de nos sociétés ?

Ana Semedo


¹ Mon propos est simplement de faire ressortir quelques traits de nos modèles mentaux encore peu abordés et pourtant importants. Ainsi, par exemple, je n'aborde pas l'incertitude, déjà traitée par beaucoup d'auteurs dont Philippe Silberzahn..

COVID-19 : UNE OCCASION EXCEPTIONNELLE DE SE TRANSFORMER ET DE SE DÉVELOPPER



Devant une crise globale, inédite par ses conséquences sur la vie des entreprises, leurs responsables sont assaillis de priorités multiples à traiter en très peu de temps. La première de ces priorités est la survie de l'entreprise à court-terme, et donc le plan de continuité d'activité, mais c'est inséparable d'une préparation de la sortie de crise, qui doit être l'occasion d'un véritable rebond, et de la nécessaire réflexion sur les leçons apprises à l'occasion de cette crise. Même débordé par l'avalanche de problèmes à traiter simultanément, comment négliger ce dernier volet, essentiel pour la pérennité de l'entreprise ? Il faut qu'elle retombe sur ses pieds et soit prête à s'élancer dans la bonne direction au plus tôt, quitte à requérir l'assistance de compétences extérieures.

Cette assistance pourra d'ailleurs aider à traiter des difficultés relevant des deux premières priorités, par exemple améliorer en urgence le fonctionnement en télétravail et sa régulation, étudier les solutions d'économies pour optimiser la trésorerie, renforcer la solidarité interne (mentoring, peer-coaching...). Pour préparer la relance, une aide pourra aussi être la bienvenue dans les domaines marketing et commercial, financier, humain ou opérationnel (rationalisation de la production ou des achats par exemple).

Mais le plus difficile est de capitaliser immédiatement les leçons de la crise et de les convertir sans tarder en nouvelles orientations. Car personne ne conteste que la pandémie, qualifiée de « game changer » par le ministre de l'économie Bruno Le Maire dès le 25 février dernier, ne modifie bon nombre de priorités, tant pour les individus que pour les gouvernements comme, bien entendu, pour les entreprises.

La crise du Covid-19 nous aura en effet montré les fragilités jusque-là insoupçonnées, ou sciemment ignorées, d'un monde dont la population a triplé en un siècle : fragilité sanitaire d'abord, malgré la science et les équipements médicaux, mais aussi fragilité d'une économie basée sur des échanges internationaux à longue distance (commerciaux aussi bien que touristiques), fragilité même de nos acquis en matière de qualité de vie, voire de sécurité personnelle. Dans un registre plus positif, la crise aura aussi mis en lumière de remarquables exemples de solidarité, souvent organisés via les réseaux sociaux, et de dévouement professionnel

de la part des nombreuses professions « en première ligne ». Les valeurs de solidarité et de service seront donc durablement en hausse, mais, pour ne pas casser ce ciment social, il ne faudra pas oublier de reconnaître ceux qui auront été à la pointe du service et du dévouement. Enfin l'épidémie aura fait prendre conscience de l'intérêt de disposer d'un État et de services publics efficaces et capables de mener à bien leurs missions de sécurité, d'organisation et de prévoyance. Ces prises de conscience vont accélérer certains changements qui couvaient déjà dans la société, ce qui va impacter lourdement les entreprises.

Premier impact stratégique et commercial : la prégnance du souci du local et de l'écologie. On ne pourra plus, en tous cas dans l'immédiat après-crise, vendre les mérites de la mondialisation, que ce soit en termes d'approvisionnement (le kiwi français sera donc vainqueur par K.O. du kiwi néo-zélandais sur le marché national, même s'il s'exportera peut-être plus difficilement), ou en termes de produits (les voyagistes devront présenter une offre plus responsable et plus sécurisée s'ils veulent continuer à proposer des vacances supposées paradisiaques à l'autre bout du monde.) Les sociétés qui sauront valoriser leur approche éco-responsable, locale et sécurisée, sauront capter l'attention de nouveaux prospects et clients. Selon le secteur d'activité, ce thème se décline en toute une série de transformations, et de nombreuses études sont nécessaires pour simuler et préparer les décisions appropriées et leur déploiement.

Par exemple, comment sécuriser ses approvisionnements dans un monde où les relocalisations auront pour un bon moment le vent en poupe, autant que les délocalisations l'avaient eu il y a quelques années ? Les politiques d'achat continueront à s'intéresser aux pays bas-coûts mais avec davantage de précautions (la dépendance excessive des industries envers la Chine est en particulier remise en cause) et davantage de nearshoring (achats au plus près, par exemple en Europe orientale ou autour du bassin méditerranéen). Pour objectiver les arbitrages entre les coûts (achats et logistique) et la sécurité d'approvisionnement, de nouveaux outils permettant d'évaluer les deux termes du compromis seront à mettre en œuvre.

Autre exemple, le mouvement déjà engagé en faveur de la diminution des empreintes carbone va s'amplifier via des pressions de la part de l'opinion publique (dont font partie les clients et certains actionnaires) et parfois du personnel même des entreprises. L'usage des produits chimiques potentiellement toxiques va continuer à être traqué par les media et par des plates-formes d'information comme les applications Yuka (8 millions d'utilisateurs en France), Kwalito, ScanUp, Foodvisor, INCI Beauty, Clean Beauty, etc. L'opportunité de prendre l'initiative en termes de développement éco-responsable n'aura jamais été aussi claire...

Un second domaine concerne la relation entre l'entreprise et son personnel. Plus que jamais, les valeurs de loyauté et d'attachement à l'entreprise auront été clé pendant cette période troublée, et le seront encore lors de la relance de l'activité. Dans de nombreuses entreprises, la période de confinement aura en effet nécessité, parfois à la demande expresse de l'employeur, un engagement fort, voire du dévouement de la part de tout ou partie du personnel pour garantir les fonctions essentielles de l'entreprise. Dans d'autre cas, la réduction d'activité prolongée et l'isolement physique auront porté atteinte au moral et à la motivation du personnel, accroissant les risques psycho-sociaux. Dans les deux cas, le « contrat social » non écrit qui lie l'entreprise et son personnel en sera affecté, et il sera indispensable que le caractère spécial du facteur humain dans le succès de l'entreprise soit pleinement reconnu. Certes, cette reconnaissance s'exprimera sans doute au travers de primes et de communications adaptées, mais cela n'est pas illimité, surtout en période de difficultés financières, et cela pourrait passer pour du business as usual. A circonstances exceptionnelles, traitement exceptionnel, le « nouveau contrat social »

dont l'entreprise comme son personnel auront besoin passera par des démarches à adapter en fonction de la situation de l'entreprise et de son historique : renforcement de l'intéressement au résultat, dispositions pour développer les différentes dimensions de la qualité de vie au travail (contenu, environnement physique et organisation du travail, relations sociales, réalisation et développement professionnel, respect de l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle), développement ou refonte d'une charte interne qui tout à la fois démontre le respect et l'appréciation de l'entreprise vis-à-vis de son personnel, et clarifie de manière transparente et sécurisante les attentes de l'entreprise en termes de comportement individuel et social.

Aucune de ces réflexions, études et décisions ne peut être repoussée à plus tard malgré la pression du jour le jour de la survie de l'entreprise, car, pour réussir son redémarrage, l'entreprise devra s'être préalablement adaptée au nouveau contexte qui aura émergé. Sur l'ensemble de ces thématiques, l'appui de compétences extérieures peut donc s'avérer stratégique.

Selon le dicton, on ne réfléchit que sous la contrainte. La crise du coronavirus est donc une occasion exceptionnelle de réfléchir et de se développer qu'il faut saisir.

Antoine Jaulmes


UN NOUVEAU PARADIGME MANAGÉRIAL



Tout le monde s'accorde pour reconnaître que la diffusion mondiale du Covid-19 nous fait vivre des circonstances exceptionnelles. Et ces circonstances sont tellement exceptionnelles que beaucoup de nos systèmes de gestion de crise semblent pris au dépourvu.

J'aimerais interroger cette « évidence ». Est-ce que ce sont ces systèmes qui sont défaillants ? Peut-être, en partie, mais ne serait-ce pas plutôt le dogme qu'il serait possible de tout prévoir, et d'avoir des réponses toutes prêtes « au cas où » ?

Et si c'est le cas, nous qui manageons des systèmes industriels complexes, ou qui aidons à mieux les organiser, qu'avons-nous à apprendre de cette crise ?

Il est d'ailleurs étonnant de relire des pages pas si vieilles. Le « Livre blanc de 2008 sur la défense et la sécurité nationale » nous prévient que « Les risques sanitaires sont susceptibles d'engendrer une désorganisation des échanges économiques. (...) La propagation de nouvelles souches virales ou bactériennes ou la réapparition sur le continent européen de souches anciennes résultent de l'ouverture des frontières, de la fluidité des transports et de la rapidité des échanges internationaux », et plus loin que « Les désorganisations sociales majeures que peuvent provoquer les nouveaux types d'épidémies [...] font partie des risques d'ampleur nouvelle qui pèsent sur la collectivité nationale ».

La localisation de la production fondée sur les seuls coûts directs est-elle aussi rationnelle qu'on le pense ?

Alors, si nous savions, ou plutôt si nous pressentions, pourquoi n'avoir pas pris de précaution ? C'est peut-être là qu'il faut interroger le paradigme qui a prévalu depuis 20 ans : s'il faut des masques, on les commandera, l'« usine du monde » sera capable d'en livrer autant que nécessaire. Et s'il faut des respirateurs, inutile de s'acharner à en produire en France, puisqu'on pourra en trouver, moins chers, ailleurs.

On le sait maintenant, c'était oublier que les pandémies sont mondiales, qu'elles peuvent toucher l'usine du monde – et même, dans le cas présent, y trouver leur source. Et alors, adieu masques et respirateurs.

Allons plus loin. La crise actuelle a mis en lumière l'extrême dépendance de nos organisations productives vis-à-vis d'un cœur mondial de fabrication situé en Asie : 90% des principes actifs des médicaments, la majorité des composants des systèmes électroniques qui permettent de bâtir nos ordinateurs, nos automatismes industriels, et désormais nos véhicules, y sont produits. En « temps normal », ce système se conjugue avec d'autres impératifs : le « just in time », le « zéro stock ».

Or la crise actuelle vient nous rappeler que la robustesse d'une longue chaîne est celle de son maillon le plus faible. Et qu'une organisation bâtie sur les seuls processus est dans une période de forte transformation, fragile et contingente.

Pourtant, nous avons connu des alertes ... En 2011, la catastrophe de Fukushima avait entraîné la fermeture d'usines japonaises de production de composants électroniques essentiels. De nombreuses industries dans le monde avaient connu un phénomène de pénurie. Dans l'urgence, des alternatives avaient été trouvées par les plus agiles, la majorité des composants étant produits aussi dans des usines épargnées, et les plus lents à réagir avaient dû attendre que ces autres sources montent en capacité. De l'alerte, on avait tiré une leçon : ayons toujours au moins deux sources. Mais deux sources situées, bien entendu, en Asie, puisque c'est là que les coûts de production sont moins chers.

Les coûts de production sont moins chers... certes. Mais cela signifie-t-il nécessairement que, sur la durée, les coûts totaux le soient ? Poser la question ainsi, c'est déjà questionner le dogme. La pièce produite en Asie pour être assemblée en Europe, ou aux USA, revient-elle vraiment moins cher ? Oui, si son transport ne coûte presque rien : ce qui est vrai tant que les coûts du carbone déversé dans l'atmosphère n'y sont pas intégrés. Oui, si elle arrive à temps : ce qui est vrai tant qu'il n'y a pas de disruption dans l'acheminement. Oui, si elle est de bonne qualité : ce qui suppose des contrôles efficaces, même à distance. Oui, si personne ne vient l'acheter sous votre nez ... Bref, si l'on ajoute les « externalités » et si l'on intègre le risque, la différence de coût n'est plus du tout évidente. Cependant, on a joyeusement ignoré les externalités, notamment écologiques. Quant au risque, on a attendu qu'il se concrétise.

Nous aurions pourtant pu relire à temps l'ouvrage publié en 2007 par Suzanne Berger, *Made in Monde*, sur la base des travaux du MIT. Elle y montrait que bien d'autres facteurs que les coûts directs étaient à prendre en compte. Malheureusement, un état d'esprit court-termiste, et finalement préjudiciable aux intérêts de long terme des entreprises elles-mêmes, a prévalu. La crise nous en montre la nocivité. A nous d'en tirer les conséquences sans complaisance.

Et maintenant ?

Tout le monde, depuis 3 semaines, s'est mis à murmurer un gros mot : « relocaliser ». Tant mieux. Mais il ne s'agit pas que d'un problème « technique ».

L'organisation industrielle française depuis 25 ans a valorisé parmi les managers certaines qualités : savoir définir et contrôler les processus adaptés à des chaînes productives longues et à des logiques d'approvisionnement construites sur des interactions multiples, censées s'ajuster au millimètre et à l'heure. Et, en « temps normal », cela marchait le plus souvent.

Mais aujourd'hui l'urgence, pour l'entreprise est de trouver les personnes qui sauront apporter des solutions innovantes avec pragmatisme et sang-froid dans un univers incertain – pour trouver des solutions à court terme et imaginer pour l'après crise, ce que pourraient être d'autres formes de chaînes productives et logistiques plus souples.

Pour trouver une nouvelle organisation productive, prendre en compte les risques de pénurie dans les calculs économiques, donner sa pleine place à des innovations comme la fabrication additive qui coûtera moins cher en local, réhabiliter des circuits d'approvisionnement courts, il nous faudra penser « hors norme et hors dogme ». De plus, facteur supplémentaire à considérer, il n'est pas certain que la réponse unique soit « on relocalise toute production ici », d'autres solutions que l'Asie du Sud-Est pouvant intervenir en fonction des métiers.

Les dirigeants d'entreprise vont devoir s'adapter. Et pas seulement en matière d'organisation productive, on peut notamment penser aux conséquences de l'irruption massive du télétravail, qui

marquera profondément les pratiques managériales et rendra indispensable de donner plus d'autonomie à tous les niveaux, j'y reviendrai à une autre occasion. Or, souvent, du fait de l'ambiance dans laquelle ces dirigeants ont fait leurs armes, ils sont portés par la croyance du processus. Je voudrais me référer à une analyse des comportements managériaux produite par le cabinet MILO Talent¹ : « Certains aiment le Vrai et l'organisé et supportent difficilement l'incertitude. Ils font confiance au temps, sont adeptes des principes de précaution et avancent avec des protocoles validés à chaque étape. A l'opposé, d'autres croient à la réactivité, sur un fond de philosophie managériale « essai-erreur » ; ce sont des pragmatiques, prêts à partir et à tenir au combat. Ils croient à l'action et acceptent de se tromper, en étant convaincus que tout ce qui apporte de la rapidité de réponse est salutaire ».

Sans doute serait-il déraisonnable d'opposer terme à terme, d'une part la créativité et la vision, et d'autre part la capacité à piloter les décisions qui seront prises, et donc ... à générer de nouveaux process ! Il va nous falloir trouver des équilibres fins. Mais surtout, surtout, n'oublions pas ce que nous venons de (ré-)apprendre : qu'il faut, comme l'explique l'analyste Philippe Silberzahn dans un jeu d'articles écrits en 2012², accepter que notre monde est incertain.

Je termine en citant le Général Vincent Desportes, ancien directeur de l'Ecole de Guerre. Dans son ouvrage de 2007 « Décider dans l'incertitude », il indique « la clef de l'efficacité du commandement demeurera, au fond, la capacité de traiter le problème de l'incertitude »³, puis « le rôle du chef devient clair : il est de définir le projet commun et de construire la bulle de liberté d'action au sein de laquelle le subordonné pourra exercer pleinement son autonomie ». On ne saurait être plus clair pour définir l'enjeu du management dans l'après crise du Coronavirus.

Dominique Tessier 

¹ MiloTalent : Transformation des organisations, Développement des Potentiels Dirigeants.

² Philippe Silberzahn a publié plusieurs essais sur le pilotage en univers incertain. Il a notamment mis en évidence le rôle – peu connu – qu'ont joué l'innovation, et la capacité des officiers « de base » à inventer et à s'adapter à une situation non prévue dans le manuel, à penser « hors du cadre », dans le sursaut de l'armée française qui a permis la victoire de la Marne en septembre 1914.

³ Patton, que cite le Général Desportes, disait de même : « les généraux victorieux font des plans qui s'adaptent aux circonstances ; ils ne tentent pas de créer des circonstances qui s'adaptent à leurs plans ».

POSTURES ANALYTIQUES EN TEMPS DE CRISE

Au-delà de ses conséquences graves, une crise se caractérise par le nombre élevé d'arbitrages importants qu'elle demande dans un temps court. L'analyse à chaud de l'un d'entre eux, le choix du gouvernement de ne pas généraliser le traitement associant l'hydroxychloroquine à l'azithromycine, est l'occasion de réfléchir à la gestion des risques en période de crise.

La position du gouvernement a pour l'essentiel consisté à rejeter un traitement au motif que son efficacité n'était pas prouvée. Cela revient à assigner la charge de la preuve au traitement. Mais imaginons que la question posée au corps médical soit : êtes-vous sûr que le traitement n'est PAS efficace ? La réponse est identique : non. Qui aurait alors exigé que le traitement fût dispensé tant que la démonstration de sa non-efficacité n'était pas établie ?

Ainsi, à recourir sans discernement à « un protocole scientifique éprouvé », on obtient une réponse différente suivant la façon dont on pose un problème pourtant symétrique : choisir entre l'option 1 (ne rien faire) et l'option 2 (utiliser un traitement) ou bien entre l'option 2 et l'option 1. C'est un signe clair de malfaçon du cadre d'aide à la décision : aucun fondement scientifique ou éthique ne justifie cette posture asymétrique en défaveur d'une option a priori.

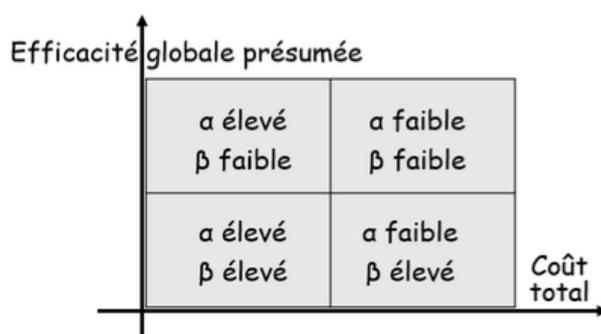
Cette asymétrie résulte d'une interprétation réductrice de l'appareil statistique. La statistique a ici pour objet l'interprétation de données quantitatives pour départager deux options : soit un traitement n'a pas d'effet, c'est toujours l'hypothèse par défaut (H_0 ou hypothèse nulle), soit il en a un (H_1) et alors H_0 est rejetée. Ce cadre n'est qu'une convention, une manière de standardiser la façon de poser le problème. La notion de traitement y est arbitraire : rien n'interdit de considérer que le traitement est de ne pas prendre un médicament plutôt qu'en prendre un et ainsi H_0 et H_1 sont interchangeable. L'industrie pharmaceutique considère, toujours par convention, que le « traitement » est, sans surprise, un médicament.

De façon tout aussi normative, le secteur s'est vu fixé des limites pour rejeter H_0 : la probabilité d'un faux positif (conclure à tort à l'efficacité du traitement, ou encore erreur de première espèce) ne doit pas excéder 5% (aussi appelé α), et celle de faux négatif (ou

erreur de deuxième espèce, soit un rejet à tort de H_1 – passer à côté d'un traitement efficace) est fixé à 20% (aussi appelé β).

Les taux acceptables d'erreur ne sont pas universels, mais spécifiques à un secteur et un contexte donnés. Pourtant, les valeurs de 5% et 20% sont devenues des références par défaut, y compris en sciences économiques et sociales. On sent bien pourtant une gêne à rejeter un traitement dont la probabilité de faux positif serait de 5.1% (ou même 20%) au lieu de 4.9%, dans un contexte où son éventuelle valeur ajoutée serait déterminante.

Sans recourir à davantage de formalisme, ébauchons ici les bases d'une approche pragmatique pour adapter un cadre statistique à un contexte donné. Plus les bénéfices globaux attendus du traitement sont élevés, plus il faut être strict sur la puissance statistique du test en exigeant un β faible. Et à mesure que le coût total du traitement (financier – y compris le déploiement à grande échelle, effets indésirables, externalités, etc.) diminue, la contrainte sur α se relaxe – à l'extrême, on est dans un pari pascalien. Une approche alternative consisterait à imposer que α/β soit une fonction croissante de l'efficacité, mesurée par le rapport entre l'efficacité et le coût d'une mesure.



Ni les coûts ni l'efficacité présumée ne sont connus précisément avant de procéder au test. Il faut donc spéculer sur ces variables pour déterminer α et β . Il n'y a là rien de choquant : même si α et β sont arbitrairement fixés, on doit spéculer sur l'efficacité du traitement et l'écart type de la variable qui le mesure pour dimensionner l'échantillon.

Toutes les spéculations qui conditionnent le modèle de décision font appel à un savoir imparfait. Une affirmation telle que « le traitement présente peu de risques chez les sujets ne présentant pas telle ou telle caractéristique » relève de cette catégorie. Elle dérive d'un corpus de connaissances éparses, mêlant littérature sur les principes actifs et expérience de celui qui la formule. Ce n'est pas une preuve constituée, c'est peut-être faux, mais il serait dommage de faire sans.

Les avocats du traitement controversé le classeraient dans la case supérieure gauche de la figure, sur la base que: (i) le coût financier du traitement est faible, (ii) son caractère déployable à grande échelle est avéré, (iii) ses effets négatifs sont réputés faibles sur la très large sous population ne souffrant pas d'hypertension ou de problèmes cardiaques (ce qui exclue toute forme d'automédication), (iv) même une très faible efficacité sauverait beaucoup de vies au vu du nombre important de personnes contaminées actuelles et futures. Les sceptiques sur l'effet positif ou craignant le risque d'effets négatifs le classeraient dans la case inférieure gauche.

Dans tous les cas, il est intéressant de noter que personne n'a réclamé de telles expériences pour statuer sur l'efficacité d'une seule des autres mesures adoptées dans l'urgence de cette crise, médicale ou non. Même en régime normal, le recours à la randomisation reste une pratique anecdotique en France, et on peut le regretter.

Il en va ainsi des mesures de fortunes pour se couvrir le visage, ou encore sur le fait d'adopter une alimentation propice à renforcer les capacités immunitaires. Ces traitements présentent pourtant des caractéristiques similaires : peu onéreux, facilement déployables, sans bilan négatif net (a priori). Ces « recettes de grand-mère » se situent en gros dans la case en bas à gauche.

Il n'est pas non plus envisagé de randomiser des aides promises par Bercy aux entreprises en difficulté. La mesure sera pourtant très onéreuse, et son efficacité ne rivalisera probablement pas, et de loin, avec le nombre de vies sauvées même si le traitement est à peine efficace. Cette mesure se situerait quelque part dans la colonne de droite.

Ainsi, l'exigence de rigueur est la plus élevée pour la mesure à l'espérance de gains peut être la plus prometteuse et parmi les moins onéreuses. A défaut de bien prendre en compte le contexte (le temps, les risques), on a biaisé la mécanique d'aide à la décision et d'autant plus que les contraintes sur la taille de l'échantillon sont considérables :

- le virus guérit spontanément dans la très grande majorité des cas, ne laissant donc qu'un espace restreint pour démontrer la valeur ajoutée d'un traitement,
- la taille de l'échantillon augmente rapidement avec la précision souhaitée (quadratique),
- une large population n'est pas forcément très homogène, d'où une variance peut être élevée, d'où un échantillon plus large toute chose égale par ailleurs,
- le traitement proposé est essentiellement préconisé en amont, alors que les tests concernent une population plus vaste - la probabilité de passer à côté d'un effet positif sur une strate spécifique augmente car la statistique sera diluée dans le reste de l'échantillon.

Ainsi, l'essentiel est réuni pour rejeter l'hypothèse d'un effet (H_1), ce qui augmente les chances de commettre une erreur de deuxième espèce (passer à côté d'un traitement), sauf à disposer d'un échantillon énorme. Ce qui demande un temps qu'une situation de crise ne peut s'offrir, surtout en phase ascendante de la vague pandémique.

Ajoutons que le caractère aveugle de la randomisation est injustifié. Il garantit le fait d'isoler l'effet du médicament « net de placebo » les effets psychologiques que le patient, ou que la relation de soignant à patient, pourraient induire sur son état. L'objectif étant de sauver des vies et non de documenter l'efficacité d'un principe actif, c'est l'effet « brut » du traitement qui compte : si des ressorts psychologiques nous sauvent parfois, réjouissons-nous-en humblement. Là encore, on a plaqué une méthode certes éprouvée mais inadaptée.

Même bien conçue, la randomisation pose aussi problème car l'assignation véritablement aléatoire d'individus dans des groupes distincts exige de passer outre leur consentement. Si l'éthique l'interdit, le protocole est alors compromis et les résultats sont moins fiables. Fallait-il procéder oui ou non à une expérience randomisée ? Oui, avec un protocole mieux adapté à la finalité recherchée et en rendant accessible le traitement de façon massive de façon préventive, quitte à faire marche arrière une fois les résultats définitivement connus. Il va de soi que tout autre traitement présentant des caractéristiques similaires appellerait la même conclusion.

Sous le faux nez de la rigueur intellectuelle, la prostration sur une procédure répandue mais inadaptée suggère une propension

à s'ancre dans la situation par défaut et un certain manque de recul vis-à-vis d'enjeux épistémologiques et de gestion de risques. On peut aussi l'interpréter comme une nouvelle manifestation funeste d'un principe de précaution devenu excessif.

Cette affaire illustre du même coup et avec acuité la nécessité de repenser les rapports entre experts et décideurs. L'essentiel se joue souvent dans la façon dont les donneurs d'ordre expriment leurs attentes aux experts et leur capacité à savoir les sélectionner. Dans sa dimension juridique, au travers de la tension entre d'une part la liberté de prescription assortie du consentement éclairé du patient, et de l'autre une posture dans laquelle l'Etat arbitrerait seul des risques pour le compte de ses administrés, ce débat éclaire sous un angle nouveau une quête de liberté individuelle et de responsabilité. Preuve que ces valeurs ne sont pas incompatibles avec les élans de cohésion et de dévouement altruiste auxquels nous assistons par ailleurs.

A défaut d'être moteur, l'Etat ne doit pas entraver l'accès à ce traitement. Au pire, supposons jusqu'à preuve du contraire l'innocuité du traitement et procédons comme pour l'homéopathie, libre d'accès mais non prise en charge par la collectivité tant que son efficacité n'est pas établie.

Tentons de tirer de cette séquence difficile quelques leçons utiles en temps de crise :

- Effectuer une évaluation lucide du rapport au temps - contre qui joue-t-il ? La vitesse requise dimensionne le cadre à adapter à l'objectif principal.
- Rechercher le meilleur compromis entre l'assemblage d'expertises complémentaires et la nécessité de concentrer les pouvoirs pour gagner en vitesse et impact.
- Accentuer les efforts sur l'identification des ressources pertinentes face à un problème donné en questionnant les catégories de savoir préétablies.
- Ne pas négliger le risque de statu quo et respecter la symétrie des problèmes (principe extrêmement fécond en sciences) pour éviter les biais analytiques, statistiques ou autres.

Guillaume Dulac


QU'ATTENDRE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, PENDANT ET APRÈS LA CRISE DU COVID-19 ?

Dès que la pandémie coronavirus s'est développée, plusieurs start-ups et laboratoires dans le monde ont annoncé la découverte de sources de traitement potentiels, grâce à l'IA (Intelligence Artificielle)¹.

L'IA va-t-elle ici aussi « changer la donne », comme déjà proclamé dans de nombreuses industries ?

S'il est encore trop tôt pour se prononcer², prenons l'occasion pour essayer de comprendre précisément l'impact de l'IA sur les entreprises, en situation « normale » ou de crise, et ce que cela implique pour les Dirigeants.

Rappelons tout d'abord que le mot IA, très médiatisé, est parfois un terme « fourre-tout » qui recouvre des réalités diverses, de la digitalisation des processus à la robotique en passant par les plateformes en ligne ou de marché.

Ce qui fait aujourd'hui la spécificité de l'IA est en fait l'Apprentissage Automatique/ Profond - en Anglais Machine Learning/Deep Learning (ML/DL) -, à savoir la capacité pour des ordinateurs à effectuer des tâches et résoudre des problèmes sans être explicitement programmés pour chacun d'entre eux, mais en 'apprenant' de façon autonome par des approches mathématiques et statistiques³.

Telle qu'ainsi définie, l'IA est à aujourd'hui utilisée dans des cas d'usage divers, au stade encore souvent de pilote, et dans de nombreuses industries, qui vont, sans vouloir être exhaustif, de la finance (gestion de portefeuille, détection de fraudes, cybersécurité) à la santé (prévention avancée, assistance chirurgicale, détection radiologique) en passant par l'éducation (enseignement personnalisé) ou l'automobile (véhicule autonome).

Essayons de repérer dans ce foisonnement médiatique quelques fondamentaux. Pour cela, deux exemples de situations de crises potentielles.

24 Aout 2012 : le jour où Amazon nous a promis de nous livrer avant même que nous ayons à y penser.

Cette utilisation de l'IA n'est pas que de l'ordre de la science-fiction, puisque Amazon a déjà déposé un brevet relatif à l'achat prédictif⁴. La proposition de valeur du commerçant changerait ainsi radicalement, de la traditionnelle Commande/Livraison à une pré Livraison/Achat.

Ce cas d'usage repose sur l'apport clé du ML/DL, à savoir la capacité à reconnaître objets et formes (par exemple visages sur une surveillance vidéo) et plus largement corrélations entre données numérisées. Ceci permet alors de repérer des « patterns » (en Anglais), des « patrons » (en Français) - au sens de la couture, à savoir une ligne directrice réutilisable. Dans le cas d'Amazon, le besoin de produits en fonction d'un historique d'achat, de caractéristiques de produits et d'autres variables identifiées à partir de la base client d'Amazon.

Les capacités avancées de reconnaissance de « patterns » du ML/DL permettent à la fois le diagnostic (quelle est la probabilité que cette série de tâches sur une radio soit un mélanome ?), la prédiction de futures actions (qu'elle serait l'action du conducteur humain dans les circonstances particulières où se trouve la voiture ?) ou de futurs états (quel est le planning optimal du personnel volant et des avions pour les jours à venir ?).

Cette capacité nouvelle à générer de la prédiction relativement à extrêmement fiable est en fait le changement clé qu'apporte le ML/DL aux entreprises.

¹ Au-delà de la recherche d'un traitement, l'IA devrait de plus contribuer significativement au partage de la connaissance du virus, à l'observation et la prédiction de l'évolution de la pandémie, à l'assistance aux personnels soignants, et aussi comme outil de contrôle de la population. Un premier aperçu d'articles des médias et d'autres sources publiques disponibles a ainsi été réalisé par le secrétariat du Comité ad hoc sur l'intelligence artificielle (CAHAI) et le Conseil de l'Europe [Lien: <https://www.coe.int/fr/web/artificial-intelligence/ai-and-control-of-covid-19-coronavirus>] avec notamment le rappel de la nécessité d'évaluer l'usage de l'IA à la sortie de la crise.

² De toute façon les tests, l'homologation et la montée en puissance d'éventuels traitements ou vaccins demandent que de gros acteurs du monde de la santé prennent le relais des startups.

³ Notons que ML/DL est en fait le 3^{ème} « été » de l'IA, qui a déjà connu depuis son démarrage en 1956 deux « étés » et deux « hivers » (périodes de désillusion par rapport aux promesses d'été). D'où notre prise de recul par rapport aux promesses de l'IA.

⁴ US 8615473 - 'Method and system for anticipatory package shipping', brevet délivré en Décembre 2013

IA et prédiction fiable : Quelles conséquences pour les Dirigeants ?

D'un côté, mieux prédire aide à mieux prendre les décisions.
De l'autre, toute activité basée sur la prédiction, que cette activité soit elle-même très prédictible ou basée sur un 'savoir-faire' technique, implicite ou explicite, est susceptible d'être remplacée par un algorithme prédictif d'IA, pour une partie plus ou moins significative.

A commencer par les travaux physiques en environnement « stable », avec des robots ayant « appris » à répéter les actions d'un travailleur humain⁵. Puis les activités centrées sur l'acquisition et le traitement d'informations - qu'il s'agisse du montage de dossiers de crédit dans une institution financière, des réponses en ligne d'un site Internet ou de la phase de diagnostic d'un artisan⁶.

De nouveaux entrants utilisant nativement l'IA ou des concurrents la déployant massivement peuvent représenter alors de réelles menaces pour l'entreprise. Le Dirigeant doit donc effectuer un travail de réflexion stratégique classique :

- Où est-ce que la prédiction fiable est-elle un avantage compétitif dans mes activités (ou un handicap si elle n'est pas utilisée) ?
- Où dois-je mettre en place dans mes processus métiers et fonctions support des capacités de prédiction fiable ?

La question suivante, soulevée par certains, est de savoir si l'IA va décider à la place de l'homme⁷ ?

Une deuxième mise en situation pour aider à nuancer le propos.

⁵ A titre d'exemple médiatique, le Burger Robot de la start up Creator, qui prépare de façon autonome un hamburger pour \$6 pièce.

⁶ Notons que cela ne signifie pas inéluctablement la disparition du poste de travail. Parce que celui-ci comporte quasi ment toujours d'autres activités non substituables (citons les interactions avec les collègues, des collaborateurs, les clients ou les usagers). Et que l'étude d'impact économique, au-delà de la faisabilité technique, peut identifier des coûts de migration élevés, une moindre attractivité coûts/performance de la technologie, et des barrières fortes, légales et sociétales, à la mise en oeuvre de l'outil IA.

⁷ Ce qui serait à terme le cas si une IA dite « forte » émerge.

⁸ Un avion de la Korean Airlines avait été abattu trois semaines auparavant par des chasseurs soviétiques.

26 Septembre 1983 : le jour où des missiles nucléaires Américains ont été lancés sur l'URSS.

Une date où donc l'humanité est potentiellement passée très près d'une guerre nucléaire.

En effet le centre de défense stratégique antimissiles soviétique a reçu ce jour-là d'un satellite de surveillance avancée au-dessus des USA une alerte, confirmée à 100%, relative au lancement de missiles intercontinentaux. Les tensions étaient alors très fortes entre les USA et l'URSS⁸ et une telle menace d'attaque imminente aurait dû entraîner la riposte quasi automatique de l'URSS.

Mais le Colonel de garde Stanislav Petrov a jugé qu'il ne fallait rien transmettre à sa hiérarchie, car, d'après lui, il s'agissait d'une erreur technique. Ce qui a été effectivement confirmé ultérieurement.

Que nous révèle cette crise ?

Que prédiction n'équivaut pas à discernement et jugement.

Ceci vaut aussi dans le cas de l'IA. En effet, l'apprentissage ML/DL est dépendant de la qualité et de la profondeur des données avec lesquelles il s'effectue⁹.

De plus les données digitales ne reflètent pas facilement les informations qualitatives et subjectives, notamment celles liées à la culture de l'organisation et de ses valeurs .

A titre d'exemple, le GPS du taxi, même de dernière génération, ne peut pas encore répondre à la demande : « Emmenez-moi à la boîte de nuit Parisienne préférée de Neymar »¹⁰, alors que le chauffeur le peut probablement.

Enfin, et plus fondamentalement, l'IA reconnaît des « patterns » et prédit uniquement en fonction d'un objectif clair qui lui est donné. Les objectifs multiples, difficiles à décrire ou sujets à interprétation, ne sont pas atteignables par l'IA aujourd'hui¹¹.

Au total le jugement humain reste nécessaire vis à vis des prédictions de l'IA. Notamment dans les situations sans précédent certain - par exemple d'émergence de l'innovation - ou les situations demandant de l'intelligence émotionnelle et contextuelle, en face d'un client ou d'un usager - un cas classique étant la finalisation et la communication d'un diagnostic médical à un patient.

⁹ Dans la crise USA/URSS , les données du satellite d'alerte n'étaient pas croisées avec les données de satellites géostationnaires, ce qui aurait mis en évidence un cas rare de réflexion de rayons solaires à travers des nuages à haute altitude, ce que le satellite de surveillance a confondu avec des traces de missile.

¹⁰ Le très médiatisé joueur de football du Paris Saint Germain.

¹¹ Dans la crise USA/URSS, au delà de l'objectif 'reconnaitre un éclat de lumière cohérent avec la trajectoire d'un missile', Petrov avait d'autres objectifs , comme 'cohérence avec ce qui est connu de la doctrine militaire d'attaque des USA' (nombre de missiles détectés) ou 'fiabilité estimée du système de détection'.

IA et jugement humain :

Quelles conséquences pour les Dirigeants ?

D'un côté, les activités avec une forte composante relationnelle, comme gérer et développer des collaborateurs ou gérer les parties prenantes - équipiers, clients, usagers -, ne seront pas prise en charge par l'IA, tant qu'elle n'intégrera pas le non-dit, le culturel et l'affectif dans sa prédiction. De même pour les travaux physiques et manuels en environnement 'ouvert' - non prédéfini et changeant¹².

De l'autre, l'IA rend la prédiction plus accessible à de nombreuses fonctions dans l'entreprise et la décentralise.

Les besoins en capacités de discernement et de jugement vont alors se trouver renforcés à tous les niveaux de l'entreprise. L'enjeu est de pouvoir définir les bons objectifs pour l'IA, de savoir en interpréter les résultats et d'en contrôler la pertinence.

Enfin un outil d'IA peut se retrouver hors des conditions d'utilisation pour lesquelles il a été initialisé.

Dans ce cas, il faut pouvoir « reprendre la main ». De ce point de vue, déléguer entièrement à l'outil les décisions au quotidien risque une perte de compétences dangereuse en cas de crise¹³.

Deux questions clés se posent donc au Dirigeant quand il veut déployer l'IA au sein de son entreprise :

- Quel niveau de décentralisation des décisions accepter ?¹⁴
- Comment faire monter en compétences les équipes en matière de discernement et de jugement ?

« Il faut que tout change pour que rien ne change »

Pourquoi terminer cet article par cette citation extraite du livre « Le guépard » de Giuseppe di Lampedusa ?

Parce que l'arrivée du ML/DL ne change pas les fondamentaux de la gestion de crise et de l'après crise.

Il y a les Connus Connus – notre savoir, pour faire face.

Il y a les Inconnus qui sont Connus – ce à quoi nous ne savons pas encore répondre, alors que la question est identifiée – par exemple quelle substance va permettre un vaccin contre le Coronavirus ?

L'IA peut dans ce cas jouer un rôle important.

Il y a aussi les Inconnus Inconnus – les circonstances non prédictibles – par exemple, lors de la construction de deux gratte ciels dans une ville américaine, prendre en compte la possibilité d'une collision quasi simultanée de deux avions avec ces tours.

A question non posée, l'IA ne peut apporter une réponse.

Il y a enfin les Connus Inconnus – les faits qui sont connus mais dont la signification n'est pas correctement appréciée. Une pandémie avec un fort taux de contagion et une létalité faible, comme Covid-19, a peut-être bien fait partie, pour une certaine période et dans certains pays, des Connus Inconnus.

Dans ces conditions, il est probable qu'aucun outil IA n'aurait pu, au-delà d'une possible prédiction sur l'évolution ultérieure de la pandémie, emporter la décision en matière de politique publique.

Au total, le déploiement de l'IA aura bien un impact majeur pour toute activité basée sur la prédiction, y compris en situation de crise.

Cela étant, la capacité de discernement et de jugement du décideur restera clé, pour « peser » la décision et, si nécessaire, « reprendre la main ».

Philippe Ginier-Gillet



¹² Par exemple les travaux forestiers, le nettoyage d'espace public ou une partie des travaux de construction.

¹³ A titre extrême d'illustration, la perte de compétences en matière de pilotage manuel a été identifiée comme étant dramatique lors du crash du vol Air France 447 Rio de Janeiro Paris, lorsque les sondes et systèmes ont commencé à envoyer des informations erronées.

¹⁴ De façon révélatrice, Petrov fut plus tard sanctionné, non pas pour sa décision, mais pour ne pas avoir documenté l'incident dans le rapport d'activités de sa base militaire

LES MOIS D'APRÈS (MANUEL DE NAVIGATION)



Dans cette période d'abondance d'informations, de diversité des problématiques et de complexité des décisions, il est difficile de tenir le cap – en témoigne la rédaction de cet article, rattrapée par la vague de questions nouvelles à adresser et de stratégies à étudier. Voici donc quelques points de repère – astres ou amers – et des indications sur les tendances en développement – la météo à surveiller – pour construire vos choix de pilotage.

L'incertitude – temporelle et spatiale – qui caractérise l'activité des prochains mois est un fait acquis et de mieux en mieux partagé, mais pour l'instant du seul point de vue société civile. Il faut se préparer à l'intégrer dans le fonctionnement interne des entreprises, avec des prismes propres à chaque secteur économique et la mise en évidence des interdépendances de filière.

La gestion de crise s'appuie sur 5 axes principaux : État des lieux, Organisation, Communication, Retour d'expérience et Accompagnement des personnes et des équipes. Aussi, si la trésorerie est le sang de l'entreprise et donc le problème vital actuel, il faut aussi penser collaborateurs – avec ses muscles – et stratégie – avec sa tête, et se préparer collectivement à la transformation.

Ainsi, 4 temps sont à considérer – suivant le secteur économique, le domaine métier, la zone géographique – (en dehors du long très terme qui relève de la politique d'État) :

- l'horizon opérationnel : un arrêt d'activité d'1 à 2 mois (jusqu'à mi-mai) (hors recrudescence). Ce serait un stop and go avant l'été, "un mois de mai en avril" avec un impact lissable sur l'année (hormis l'impact sur les finances publiques), un stress-test avec des impacts limités (rattrapage via pause estivale supprimée ou en capacité partielle focalisée sur la gamme essentielle), sauf pour les entreprises à la trésorerie fragile – souvent indépendants et TPE – qui n'ont pas su/peu s'adapter. C'est celui de la dimension locale, limité par ses contacts directs et ses ressources disponibles, où s'exerce la gestion de crise.
- l'horizon planifié – à 3 à 4 mois – scénario le plus probable actuellement (rythme de reprise, délais de tests,). Ce sera une période de fragilité (vis-à-vis d'événements climatiques, de concurrents) et de récupération (reconstitution ou écou-

lement des stocks amont/aval, montée en puissance sous contraintes) – mais risque de collision avec des événements climatiques (canicule, inondations, ...). Déjà les "pure players" et les météo-dépendants/saisonniers (tourisme, événementiel festif) en sont les victimes. C'est ici la dimension de filière/secteur qui prime, focalisée sur la sortie de crise, avec une entraide amont-aval pour maintenir une activité minimum et coordonner le rythme de reprise.

- l'horizon budgétaire – de 4 à 12 mois – qui dépend de facteurs encore à l'étude (saisonnalité du virus, disponibilité des traitements) et des ressources allouables, pour permettre une reprise d'activité sous contraintes (cf. mesures barrière, Vigi-pirate) avec un retour aux grands cycles annuels (pause estivale, vacances scolaires, activités saisonnières). Ce futur nouvel équilibre est caractéristique de la dimension systémique.
- l'horizon stratégique – de 12 à 18 mois, pour adresser transformation et repositionnement, sur la dimension d'évolution et de raison d'être – c'est le temps long de de la politique, mais aussi des grandes entreprises et des entreprises à mission.

La culture [d'entreprise] est construite sur des comportements [de management] et des événements marquants [incidents, rachat/fusion, challenges]. En ce moment, chacun est impliqué au niveau professionnel mais aussi personnel – ce qui en fait un formidable apprentissage collectif. Jusqu'à présent, le dirigeant raisonnait d'un point de vue temps et donnait ses directives : maintenant c'est toute l'entreprise, qui doit adapter ses actions à ces temps et intégrer en plus la segmentation spatiale : au niveau local, national, continental, et les interdépendances... ce qui n'est pas sans rappeler notre prochain sujet collectif : les effets climatiques.

En capitalisant sur le retour d'expérience et les énergies mises à jour par les initiatives et engagements solidaires, on pourra accélérer des transformations significatives et explorer des opportunités (par exemple la digitalisation ou un pivot hors du marché historique).

Disruption et désintermédiation ont été très présentes. Cependant, si certains domaines ont bénéficié du feu des projecteurs médiatiques, il ne faut pas perdre de vue les dommages collatéraux.

Les gagnants :

- le télétravail, l'impression 3D, le prototypage, le secteur de la santé, les plates-formes numériques et le cloud, l'e-commerce de proximité, les flux dématérialisés, les services sur abonnement à capacité adaptable sur demande ;
- les initiatives de résilience et le plan de continuité d'activité, la flexibilité des outils de production à travers le numérique ou l'autonomie des équipes ;
- la raison d'être des entreprises et la place de chacun dans sa communauté professionnelle ou locale.

Les perdants :

- les données personnelles et la cybersécurité (le RGPD a été sacrifié sur l'autel de Zoom) ;
- l'efficacité opérationnelle (KPI bancals sur un périmètre et des objectifs évolutifs) ;
- la propriété intellectuelle (avec les alternatives solidaires et agiles sur le matériel médical) ;
- les « pure players » (mono-produit versus ceux qui combinent par exemple B2B et B2C) au premier rang desquels les activités culturelles, saisonnières et de tourisme.

Quelques points de vigilance déjà recensés :

- la nécessaire adaptation des modes de management et travail d'équipe (télétravail, espaces collaboratifs, présence de collaborateurs par roulement, frontière vie pro/perso) ;
- la probable récurrence de ces situations de crise, au moins de façon localisée ;
- la complexité des filières (l'absence de cartographie pénalise l'anticipation) et la stabilité de la chaîne logistique (utilisation détournée des stocks qui sont à reconstituer, tant sur consommables que produits finis, relocalisations des usines / diversifications) ;
- l'importance de maintenir des savoir-faire autant que des capacités de production minimales ;
- l'IA, qui tarde à apporter des preuves pertinentes tangibles (en raison de l'abondance de données incomplètes ou contradictoires), ce qui pourrait évoluer rapidement ;
- un risque de repli national ciblé sur les secteurs critiques (santé, alimentation), qui met à mal la dynamique européenne et internationale ;
- des engagements longs et des rattrapages nécessaires qui limiteront durablement les travaux d'infrastructure, les usages non essentiels (loisirs, innovation, culture, mécénat, ...) mais aussi l'innovation (trottinettes, nouveaux services ...).

Nous sommes donc collectivement entrés dans une ère de gestion du risque, de scénarios à évaluer, des compétences nouvelles à développer : c'est bien une dynamique d'évolution à maîtriser, sauf à faire les frais de la sélection naturelle. En bousculant l'ordre établi, cette période est propice à identifier les compétences et modes d'action, maîtrise du risque, capacités d'innovation, pragmatisme, communication ; et à les fédérer autour de la mission de l'entreprise – tant en interne que vis à vis de son marché.

Un regard extérieur et des expertises concrètes adaptées à votre contexte sont donc plus que jamais pertinents pour l'évaluation, le montage et la mise en œuvre de vos projets à venir, à conduire en parallèle d'un retour à la « normale » de la vie d'entreprise. C'est le rôle des consultants d'XMP-Consult d'être à vos côtés, à travers leur proximité, leur séniorité et leur diversité.

Restez maître de votre destin – mais n'avancez pas seuls.

Dominique Savary



Pour aller plus loin :

- Les Echos, LinkedIn ("Baromètre d'activité des ETI", "Bulletin de guerre Covid")
- Conférence CoVid-19 de Laurent Bibard
- Initiatives des Alumni des Grandes Ecoles.



En savoir plus sur l'adhésion ?
Proposer une mission de conseil aux membres d'XMP-Consult ?
Participer à nos événements ?

[CONSULTEZ NOTRE SITE](#) 

info@xmp-consult.org



xmp
consult

Association loi 1901 ayant son siège au
5 Rue Descartes 75005 PARIS