

Bon samedi,

J'espère que vous allez bien.

À force de voir passer des courbes ces derniers mois, surtout celles, inquiétantes, de la pandémie qui se maintient et de la récession qui débute, une réflexion a germé chez moi et, en ce weekend gris où je me trouve, j'ai pensé la partager avec vous :

Les trois premières étapes d'une crise sont toujours les mêmes. C'est le fait, pour nous chez STRATEGEUM, d'accompagner le client alors qu'il les vit qui permet non seulement de l'aider à naviguer au mieux là-dedans en temps réel, mais aussi de les mesurer et de les analyser afin d'en apprendre en vue de la quatrième étape.

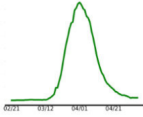
Les trois premières :

1) L'ÉTINCELLE. Il y a un déclencheur. On ne sait pas exactement ce que c'est. Et on ne voit pas tout de suite l'impact que ça aura. Mais quelque chose bouge, se trame. À cette étape il faut descendre d'un niveau au-dessous des « chiffres officiels », dans les données « 4 C » brutes (*cash*, clients, compétition, contexte), pour saisir le plus tôt possible les signaux. De préférence à mesure, mais au moins a posteriori. Ici l'information interne et le marché seront les deux sources principales.

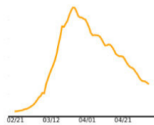
2) L'EMBRASEMENT. Ça éclate. Là au contraire ça se sent partout et ça affecte tout le monde, même où ça n'aurait normalement pas raison d'être. À cette étape c'est le mouvement, l'impact qu'il faut mesurer. Où est-ce que ça fait mal pour vrai (ex : Est-ce qu'on perd des clients?) vs. où est-ce que ça fait seulement du bruit (ex : On est harcelé par un journaliste.) ? Feu ou fumée? Ici c'est la prise de mesures proactives (sondage, groupes focus, etc.) qui est utile.

3) L'INCANDESCENCE. Inévitable plafonnement de la crise, espérons-le plus rapidement grâce à une bonne gestion, mais d'une manière ou d'une autre via des facteurs externes (il n'y a plus de faits nouveaux, attention médiatique qui migre ailleurs, employés problématiques gérés, on a trouvé des fonds d'urgence, etc.). Ici c'est le risque futur qu'il faut mesurer, à savoir si l'accalmie est passagère ou permanente. Pour ce faire ça prendra une enquête interne sur ce qui s'est passé et une veille de l'environnement. Ce répit permet aussi de mettre en place des mécanismes, des indicateurs et un plan pour des crises futures, liées ou non.

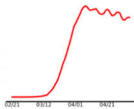
Arrive ensuite la quatrième étape, qui est fortement tributaire de la gestion et de la mesure des trois premières :



A - **VERT** - La mesure et l'apprentissage des trois premières étapes permet d'appliquer des solutions préventives et de maximiser la prévisibilité d'une crise, ce qui réduit le risque que ça se reproduise en plus de calmer les esprits en démontrant qu'on tient encore solidement le gouvernail malgré la tempête qui vient de passer (ce qui contribue à son tour à fermer la parenthèse plus rapidement). Aux indicateurs prévisionnels s'ajoute la proactivité à pallier aux faiblesses identifiées.



B - **JAUNE** - Malgré qu'on ait mesuré et appris durant la crise, l'organisation tarde à corriger le tir et/ou ne s'adapte pas dans la suite. S'ensuit soit une éternisation du problème (qui en plus est mal comprise par les gens : « Pourquoi ça nous colle à la peau? »), soit le risque que le feu reprenne ailleurs.



C - **ROUGE** - Le manque de pilotage et de mesure durant la crise fait en sorte qu'on ne sait pas comment réussir à finir par y mettre fin et/ou que le risque reste ardent et pourrait se multiplier sur tous les fronts puisque l'organisation est sans défense. Faute d'information, l'accalmie est prise à tort comme un repos bien mérité / tombé du ciel. Mais ce n'est que partie remise...



Voilà donc la réflexion que j'avais et où se croisent des réalités terrain, des concepts plus macro et un élément visuel commun. « Aplanir la courbe », qu'elle soit sanitaire (nombre de personnes infectées, nombre de décès, vitesse de propagation), économique (inflation, taux de chômage, demandes de soutien financier public) ou qu'elle serve à mesurer la progression d'une crise, est désormais un vocable commun et pertinent auquel on peut se référer pour se comprendre.

Si vous êtes fervents de courbes et autres statistiques et graphiques, je vous laisse sur deux publications pertinentes :

France Chrétien-Desmarais et la Banque mondiale sur les impacts économiques de COVID-19
https://www.linkedin.com/posts/france-cd_global-economic-prospects-activity-6676171054588710912-nnl-

Jean Boivin de BlackRock sur le lien entre la mobilité, l'investissement et la COVID-19
https://www.linkedin.com/posts/jean-boivin-662a793_midyear-investment-outlook-activity-6686217164363444225-3Q1R

Bon weekend,

Simon Lafrance
PDG et associé principal

simon@strategeum.com

+1 418 812 3482

www.strategeum.com