

# Le double paradoxe de la robustesse des entreprises.

L'appréhension des enjeux sociétaux, économiques, technologiques et géopolitiques par les entreprises, et les facteurs clés de résistance face aux risques.

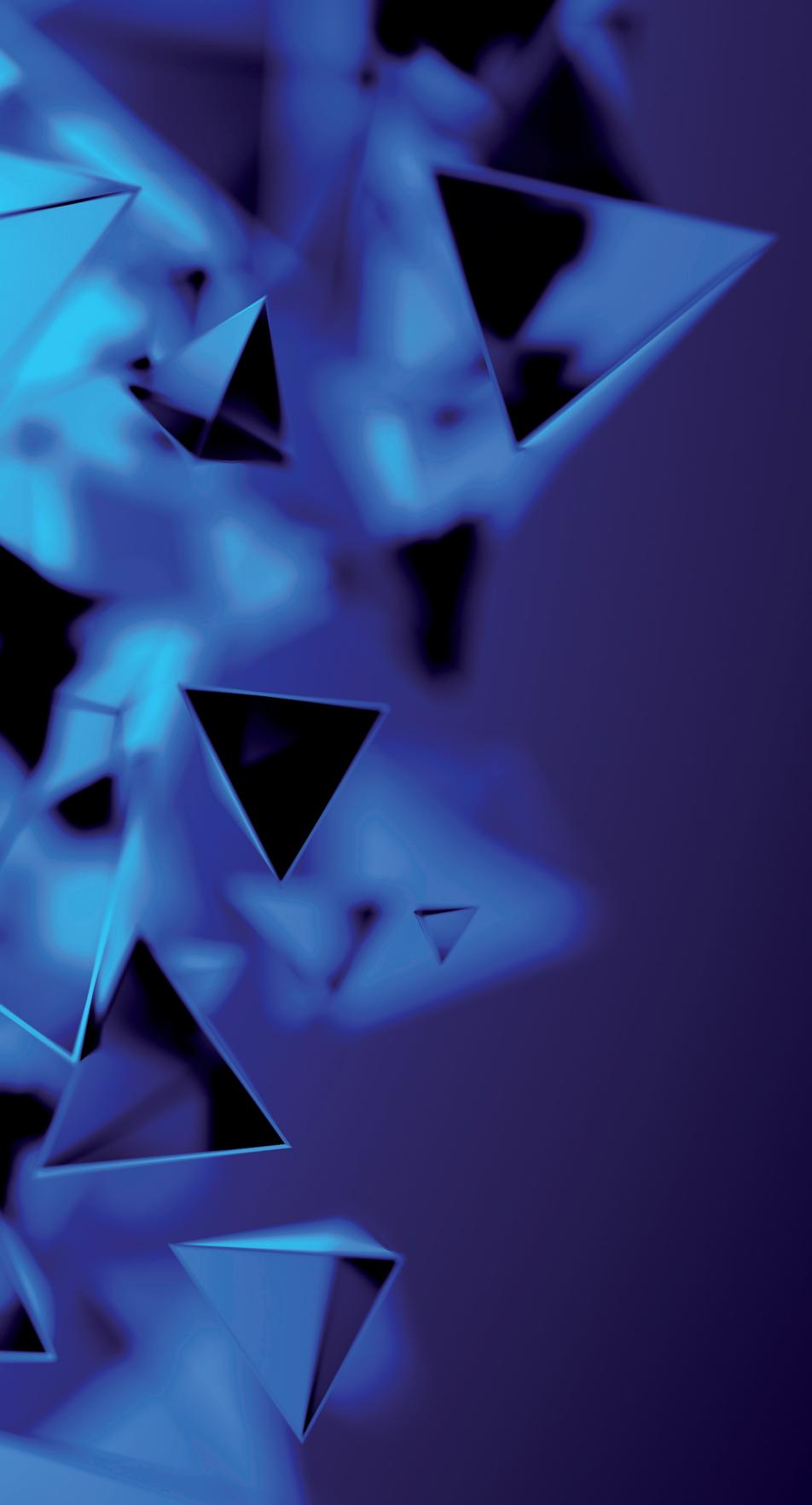


Photo v\_alex/iStock, Coverphoto Evelin Elmest/iStock

La conjonction de divers phénomènes (montée en puissance des GAFAM, tensions commerciales ...) et de la pandémie du Covid-19 nous a amenés à nous intéresser à la robustesse des grandes organisations. Nous avons interrogé 40 dirigeants pour appréhender ce qui les rend plus résistants face aux risques exogènes, et les axes d'amélioration qu'ils identifient. Cet exercice révèle un double paradoxe.

D'une part, les répondants redoutent moins des risques avérés (tels que la crise sanitaire ou les tensions commerciales) que des risques encore assez virtuels, non encore expérimentés dans toute leur acuité potentielle, tels que des cyberattaques de grande ampleur. Il est possible que ces sujets actuels soient considérés comme déjà maîtrisés pour l'essentiel, tandis que les prochains sujets à venir ne laissent pas d'inquiéter.

Un second paradoxe porte sur les facteurs de robustesse à améliorer en priorité. Si les dirigeants souhaitent renforcer à court terme leur culture d'entreprise (le « software »), via l'agilité ou la raison d'être de l'entreprise, ils déclarent en revanche que les facteurs les plus critiques pour leur solidité, sont le plus souvent liés au « hardware » : taille des entreprises, solidité des actifs et de l'écosystème. Si les entreprises se focalisent sur ce qu'elles sont susceptibles d'améliorer à court terme, cela pourrait suggérer que les opérations structurantes ont été reléguées au second plan par la crise, ou qu'elles induisent des risques d'exécution significatifs. « Robustifier » les entreprises de taille intermédiaire et grandes entreprises nécessitera sans doute une combinaison de ces deux approches.

# Enseignements clés

## → Confiance

Les dirigeants des grandes organisations expriment une relative confiance dans la solidité du modèle de leur organisation (notée à **6,6** sur une échelle de 1 à 10), notamment en regard de celle du secteur (notée à **6,0**). La performance passée (notée à **7,0**) est toutefois considérée comme meilleure que celle attendue à l'avenir.

## → Risques

Les répondants appréhendent sérieusement des risques futurs, avant tout autour d'enjeux sociétaux et technologiques (cyberattaques à court terme, nouveaux business model à moyen terme) davantage qu'autour des enjeux géopolitiques, économiques ou sanitaires.

## → Robustesse

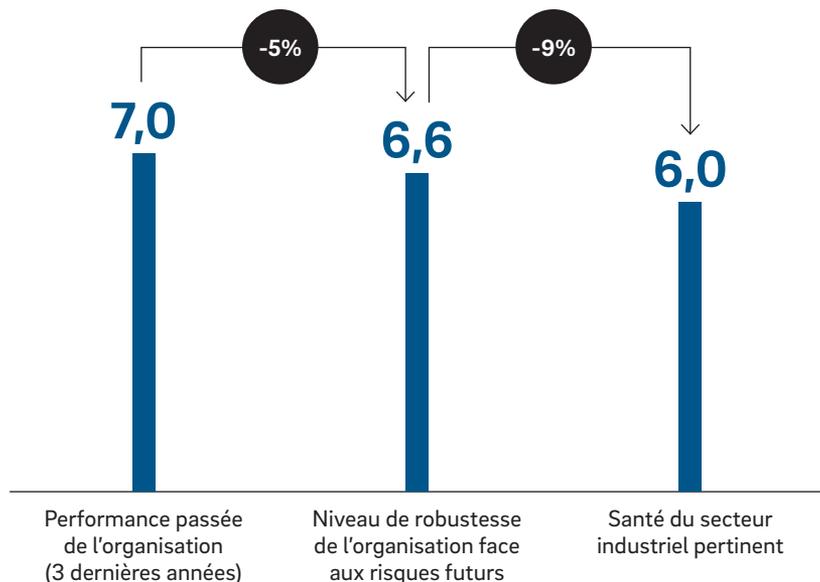
Pour répondre à ces enjeux, les dirigeants souhaitent renforcer en priorité les facteurs de robustesse suivants (i) l'agilité de l'entreprise, (ii) la raison d'être et enfin (iii) la qualité du travail des employés.

## → Modèles

Cependant, ces facteurs sont très peu cités lorsqu'il s'agit d'expliquer ce qui fait la principale force des modèles de robustesse dans leur secteur. C'est notamment la solidité des actifs qui prime, souvent acquise grâce à une taille critique permettant économies d'échelle et diversification ; des leviers de robustesse à plus long terme.

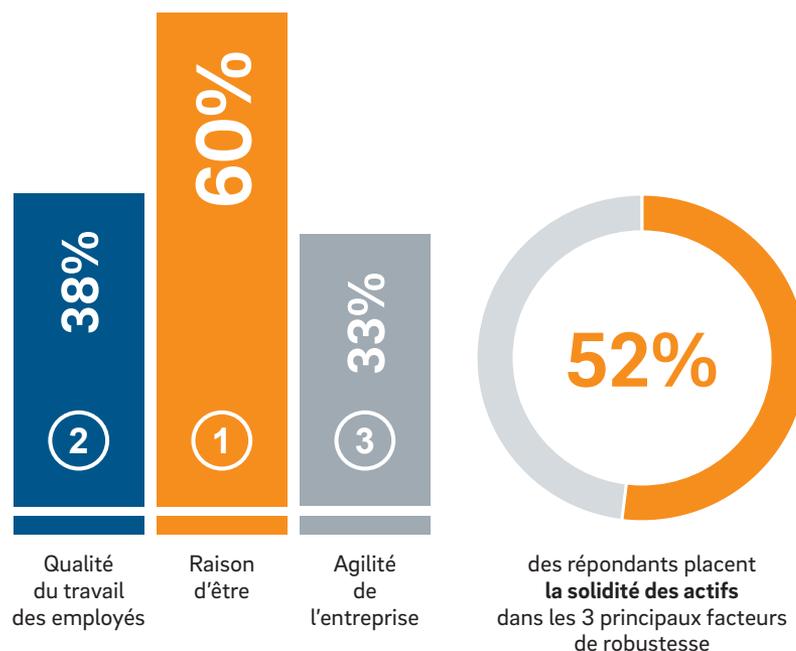
### La performance passée est considérée comme meilleure que celle attendue à l'avenir

Auto-évaluation  
[1 (très mauvaise) à 10 (excellente)]



### Top 3 des facteurs de robustesse

% de sondés intégrant le facteur dans leur top 3 à renforcer

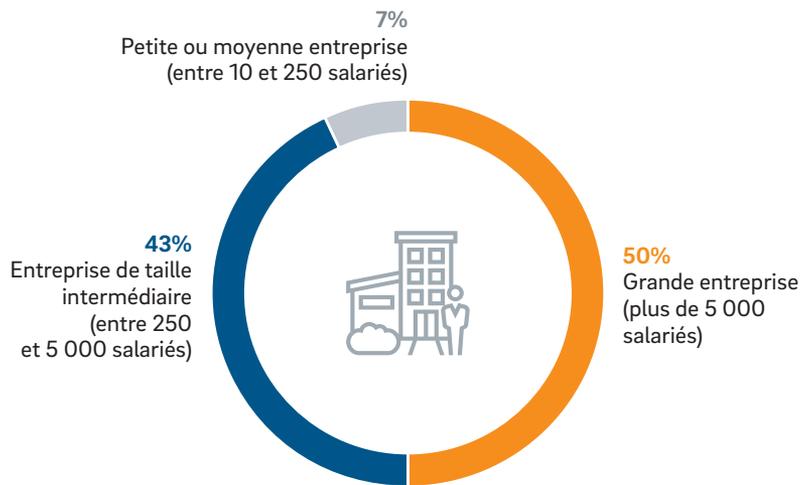


# Approche

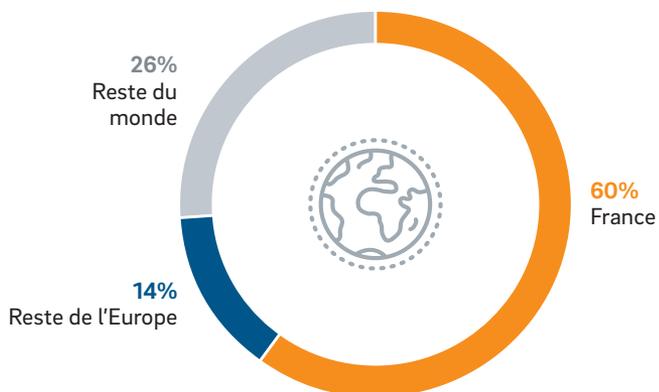
A l'hiver 2020-2021, nous avons mené une enquête quantitative auprès de 40 dirigeants (DG, DRH...) d'organisations de grande envergure, c'est-à-dire comptant plus de 250 employés.

L'étude consistait, d'une part, à mieux appréhender la perception des risques de court et de moyen terme auxquels ces dirigeants étaient confrontés ; d'autre part, à déterminer quels sont selon eux les facteurs de robustesse actuels de leurs organisations respectives, ainsi que ceux qu'ils souhaiteraient voir renforcés.

## Quelle est la taille de votre organisation?



## Sur quelle géographie votre organisation réalise-t-elle l'essentiel de ses opérations ?



# Perception des risques

## Sur l'ensemble des risques de court et moyen/long terme

Les enjeux sociétaux et technologiques paraissent les plus menaçants, à savoir l'incapacité à bien intégrer les jeunes au marché du travail, l'existence de chocs sociaux, les cyberattaques et la disruption technologique par de nouveaux entrants. Les dirigeants se sentent mieux armés sur les sujets économiques et géopolitiques, tels que des conflits régionaux, des chocs sanitaires ou le changement climatique.

Il y a une opposition symétrique en matière d'appréciation du risque entre le court terme et le moyen/long terme selon la nature des risques :

- Les risques de court terme correspondant à des phénomènes familiers sont globalement moins redoutés que ceux qui se matérialisent plus rarement – ce qui peut s'expliquer par l'absence de processus éprouvés pour faire face à ces derniers ;
- C'est l'inverse pour les risques de moyen et long terme : ceux qui sont les plus immédiats sont les plus menaçants pour les organisations, et à l'inverse il existe une confiance (peut-être excessive ?) sur la capacité à gérer les risques de long terme, comme la transition démographique ou le changement climatique ;
- Globalement les entreprises s'estiment moins capables de faire face aux chocs de court terme qu'aux chocs de long terme, sans doute parce que les premiers sont plus soudains et laissent donc peu de place à l'anticipation.

## Sur les risques de court terme

Les chocs de court terme auxquels les décideurs des grandes entreprises sont les moins bien préparés sont globalement des chocs sur lesquelles elles ont a priori peu d'expérience (récente) : les cyberattaques à grande échelle et des conflits sociaux majeurs.

En revanche, les entreprises s'estiment bien préparées pour gérer des chocs plus courants ou récents : choc sanitaire à l'échelle mondiale, conflits asymétriques dans les pays à risques, attentats terroristes.

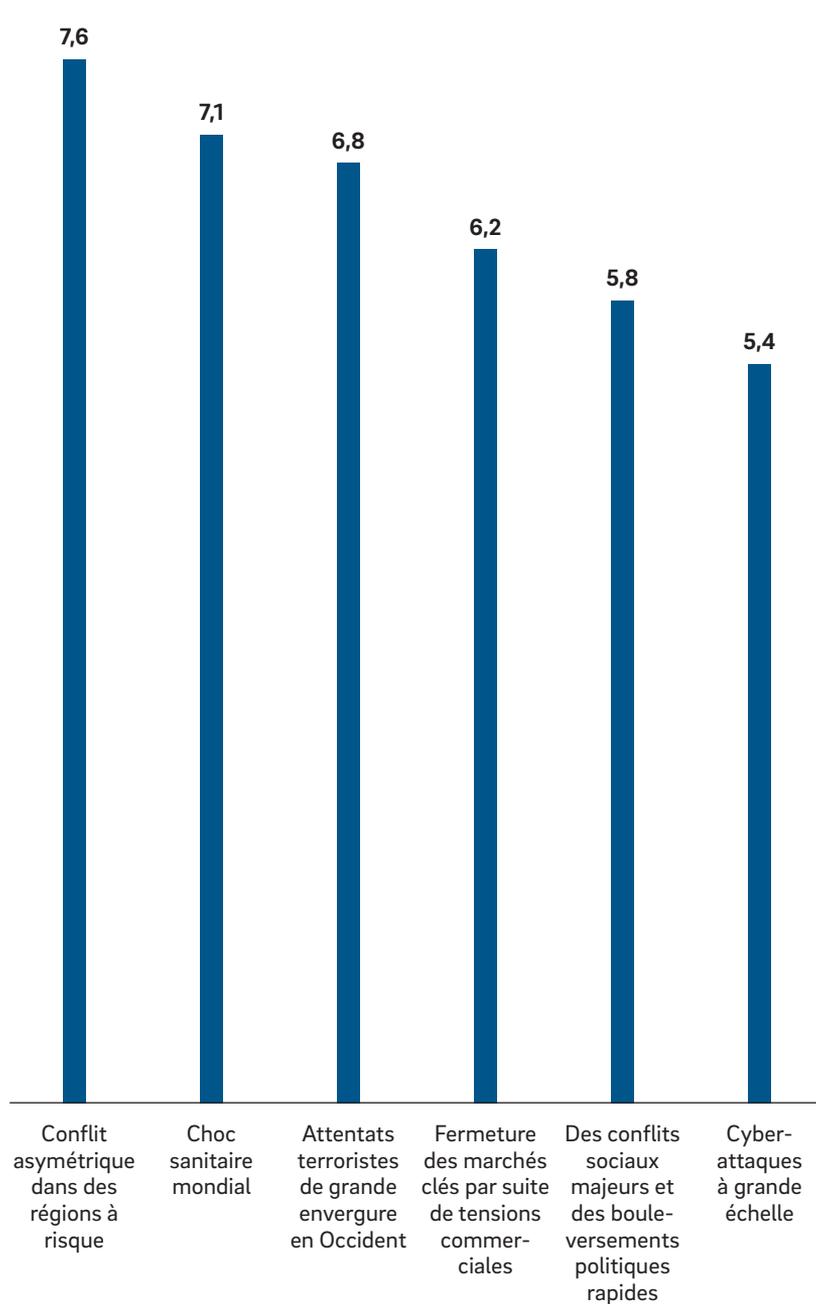
## Sur les risques de moyen/long terme

A moyen ou long terme, les décideurs interrogés craignent avant tout les impacts de la disruption par des nouveaux entrants (à plus forte intensité technologique) ainsi que la difficulté à intégrer les jeunes générations (Y / Z) dans le marché du travail.

Les décideurs interrogés considèrent que leurs organisations sont robustes eu égard à des changements profonds considérés peut-être comme lointains et moins concrets : changement climatique et vieillissement de la population.

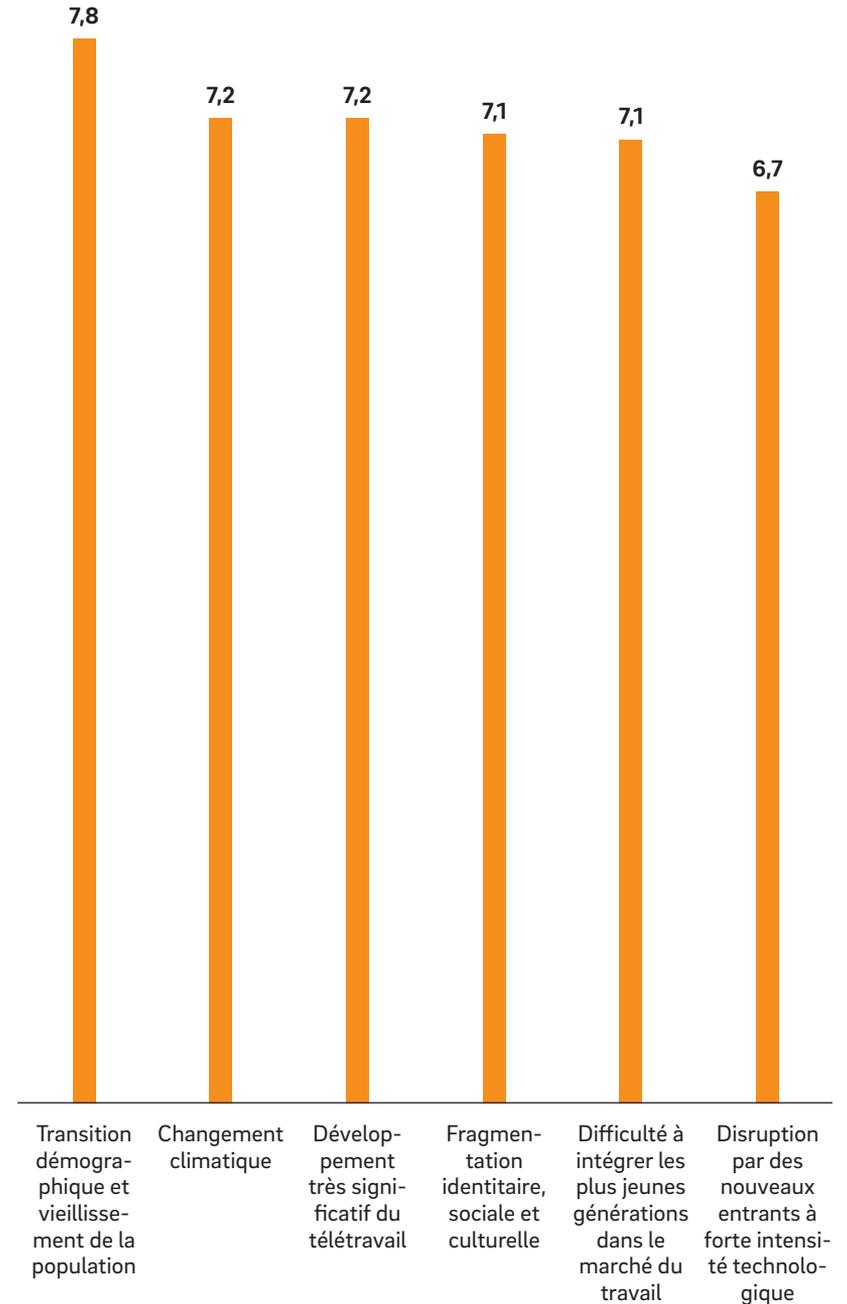
## Comment évaluez-vous la capacité de votre entreprise à réagir aux chocs violents et imprévus suivants ?

Note de 1 (très faible) à 10 (excellente)



## Comment évaluez-vous la capacité de votre entreprise à réagir aux tendances de moyen/long terme suivantes ?

Note de 1 (catastrophique) à 10 (excellente)



# Perception de la robustesse des organisations

Les facteurs de robustesse que les grandes entreprises souhaitent renforcer dans le futur répondent relativement bien aux principaux risques identifiés :

- **Avant tout l'agilité**, pour répondre au risque de disruption du modèle économique par des nouveaux entrants ;
- **Ensuite la raison d'être**, pour mieux intégrer les nouvelles générations dans l'entreprise et limiter les conséquences de potentielles fracturations culturelles, sociales et identitaires ;
- **Enfin la qualité du travail** effectué par l'ensemble des employés.

Il est intéressant de noter que ces points d'amélioration ne correspondent pas aux principaux facteurs de robustesse cités par les dirigeants sondés.

Un top 3 assez clair se dégage : dans l'ordre, fondamentaux de marché, solidité des actifs et qualité du travail des employés.

Les répondants reconnaissent par ailleurs que les modèles de robustesse ont comme principal avantage leur taille, source d'économies d'échelles – fort avantage concurrentiel – ou de diversification – facteur de résilience en particulier face à des chocs imprévus.

## Facteurs de robustesse actuels et à renforcer

La solidité des fondamentaux de ses marchés sous-jacents



La solidité de ses actifs (empreinte industrielle, technologie, savoir-faire, partenariats, marque) vs. concurrence



La qualité du travail effectué par l'ensemble des employés



Son agilité/ sa capacité à faire pivoter son modèle économique



La raison d'être de votre organisation, partagée et inspirante



La taille de votre entreprise



La fidélité des grands comptes clients



La qualité du travail de l'équipe de direction



La richesse de l'écosystème de fournisseurs, sous-traitants, et partenaires



■ Quels sont selon vous les 3 principaux facteurs de robustesse de votre organisation ?

■ ...et ceux que vous souhaiteriez voir renforcés dans les 3 années à venir ?

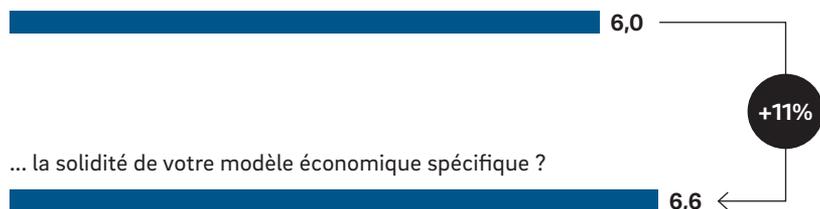
Comment expliquer cette différence ? Elle peut être due à une tentative de réponse pragmatique aux risques précis identifiés plus hauts. Elle peut également être liée à un biais de supériorité de ces entreprises, qui auraient déjà suffisamment travaillé sur ces facteurs clés de robustesse. Les dirigeants sondés montrent en effet une illusion de supériorité par rapport à leur marché : l'évaluation de la solidité de leur modèle est en moyenne 11% supérieure à celle de la santé du secteur concerné.

## Evaluation de la solidité de leur modèle

### Comment évaluez-vous...

[1 (très mauvaise) à 10 (excellente)]

... la santé du secteur industriel dans lequel vous évoluez ?



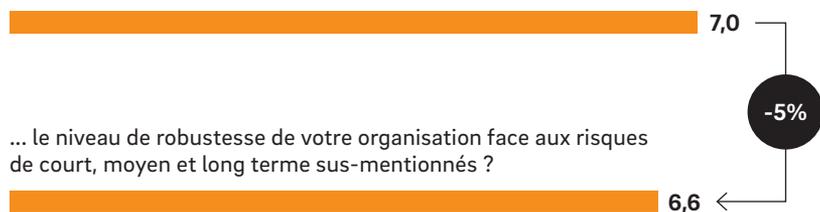
Néanmoins, il est intéressant de noter que les dirigeants restent prudents sur la prédiction de leur performance future : ils ne se sentent pas assez armés pour reproduire la performance passée. Si ce pessimisme semble à première vue paradoxal étant donné leur positionnement supérieur au secteur, il peut cependant s'expliquer par la crainte de l'arrivée de nouveaux entrants disruptant leur modèle.

## Prédiction de leur performance future

### Comment évaluez-vous...

[1 (très mauvaise) à 10 (excellente)]

... la performance de votre organisation dans les 3 dernières années ?



Un plan d'amélioration de la robustesse d'une entreprise peut donc s'exposer ainsi :

A court terme, il est impératif de se renforcer sur les leviers sous-investis et à risque important – en particulier la cybersécurité ;

A moyen terme, un travail sur l'agilité et la raison d'être de l'entreprise peut lui permettre de faire face à deux tendances croissantes : disruption technologique et difficulté d'intégration des nouvelles générations ;

A long terme, il semble important de solidifier les actifs de l'entreprise. Cela passe par la taille, afin de réaliser des économies d'échelles ou des initiatives de diversification, sources d'avantage concurrentiel et de robustesse.

# Contacts



**Laurent Benarousse**

Senior Partner, member of supervisory board  
62-64 rue de Lisbonne  
75008 Paris  
laurent.benarousse@rolandberger.com  
+33 1 70 49 41 20



**Alain Chagnaud**

Senior Partner  
62-64 rue de Lisbonne  
75008 Paris  
alain.chagnaud@rolandberger.com  
+33 1 53 67 04 64



**Steve Danino**

Principal  
62-64 rue de Lisbonne  
75008 Paris  
steve.danino@rolandberger.com  
+33 1 70 39 41 34

Les auteurs remercient Mortimer Hotton  
et Vincent Ode pour leur contribution  
à la réalisation de cette étude.

**Roland Berger** est le seul cabinet de conseil de direction générale d'origine européenne qui ait une présence forte à l'international. En tant que société indépendante, détenue exclusivement par nos partenaires, nous disposons de 50 bureaux sur tous les grands marchés. Nos 2400 employés offrent une approche unique, combinant analyse et empathie. Animés par nos valeurs d'entrepreneuriat et d'excellence, nous sommes convaincus, chez Roland Berger, que le monde a besoin d'un nouveau paradigme durable, qui prenne en compte l'ensemble du cycle de valeur. Grâce à des équipes diversifiées, avec des compétences pour tous les secteurs d'activité et fonctions, nous sommes en mesure d'apporter la meilleure expertise possible pour relever les profonds défis d'aujourd'hui et de demain.

