



| | | The Tom Vesey Group |

**Risk Intelligence Insight Reward**

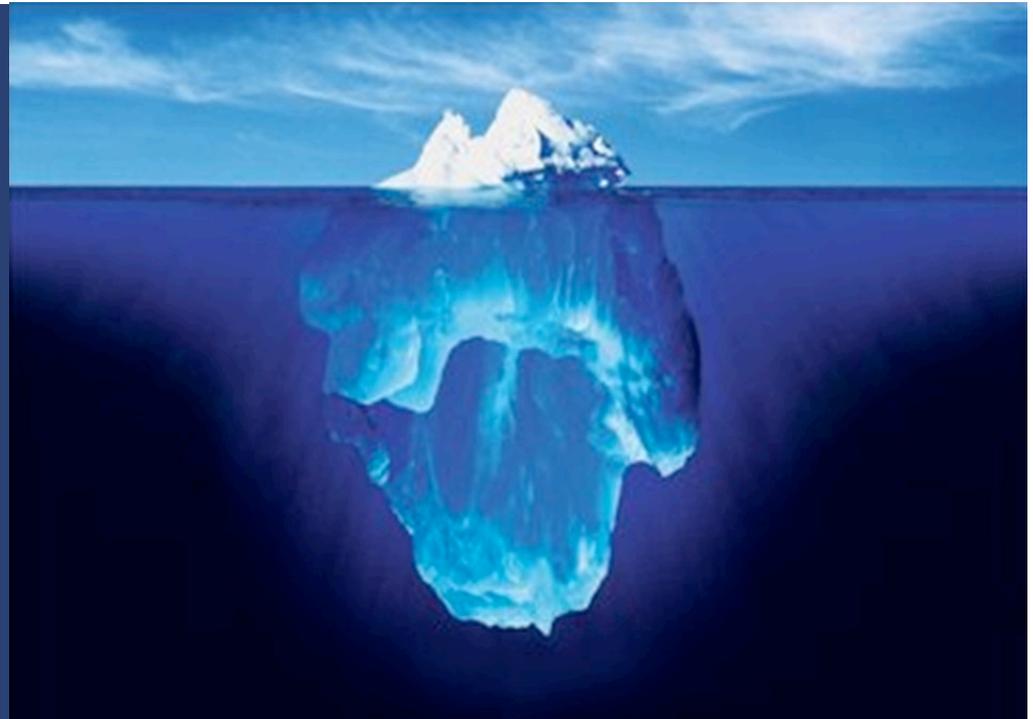
# Risques stratégiques & Reputation

Séminaire ERM

IA-SACEI

Deauville 2017

[Christophe.girardet@risk2reputation.com](mailto:Christophe.girardet@risk2reputation.com)



## Comment garder le cap ?...



## Dans un monde de plus en plus complexe...



... qui nécessite une approche globale  
pour la gestion des risques

# Avec une nouvelle définition du risque

**Risk** (ISO31000:2018):

« **Effect of uncertainty on objectives** »

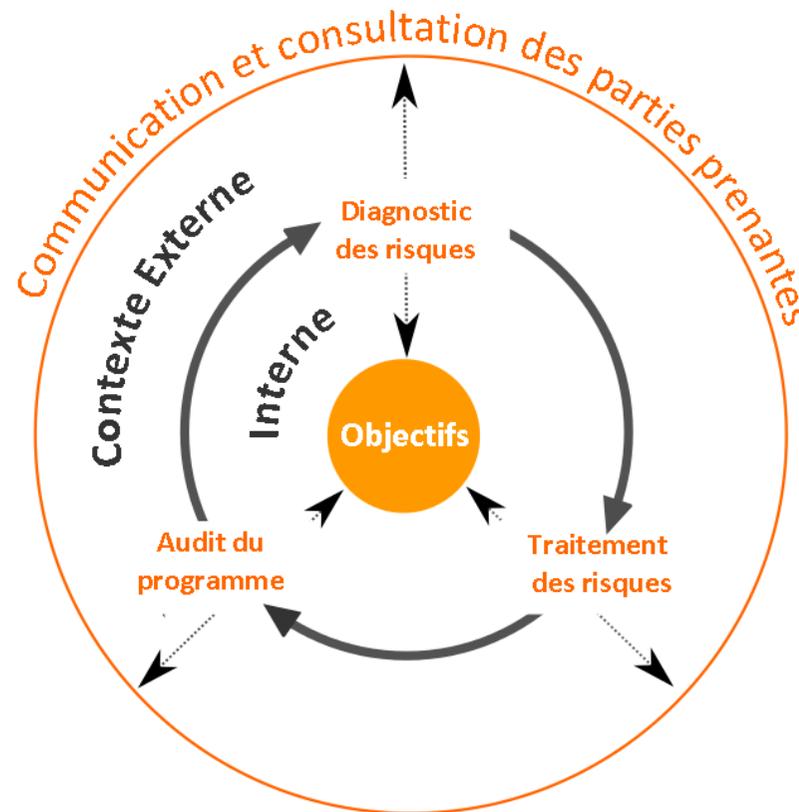
**Note1 : An effect is a deviation from the expected. It can be positive, negative or both. Risk addresses both opportunities and threats.**

**Note 2 : Objectives can have different aspects and categories, and can be applied at different levels.**

- 1 - *Objectifs stratégiques*
- 2 - *Objectifs tactiques*
- 3 - *Objectifs opérationnels*
- 4 - *Objectifs de production*

**Note 3 : Risk is usually expressed in terms of risks sources, potential events, their consequences and their likelihood.**

# En ligne avec une approche globale et intégrée



## La bonne execution des stratégies...



**... se forme autour des attentes**  
*(qui ont leur dynamique propre)*

RiiR

| | | The Tom Vesey Group |

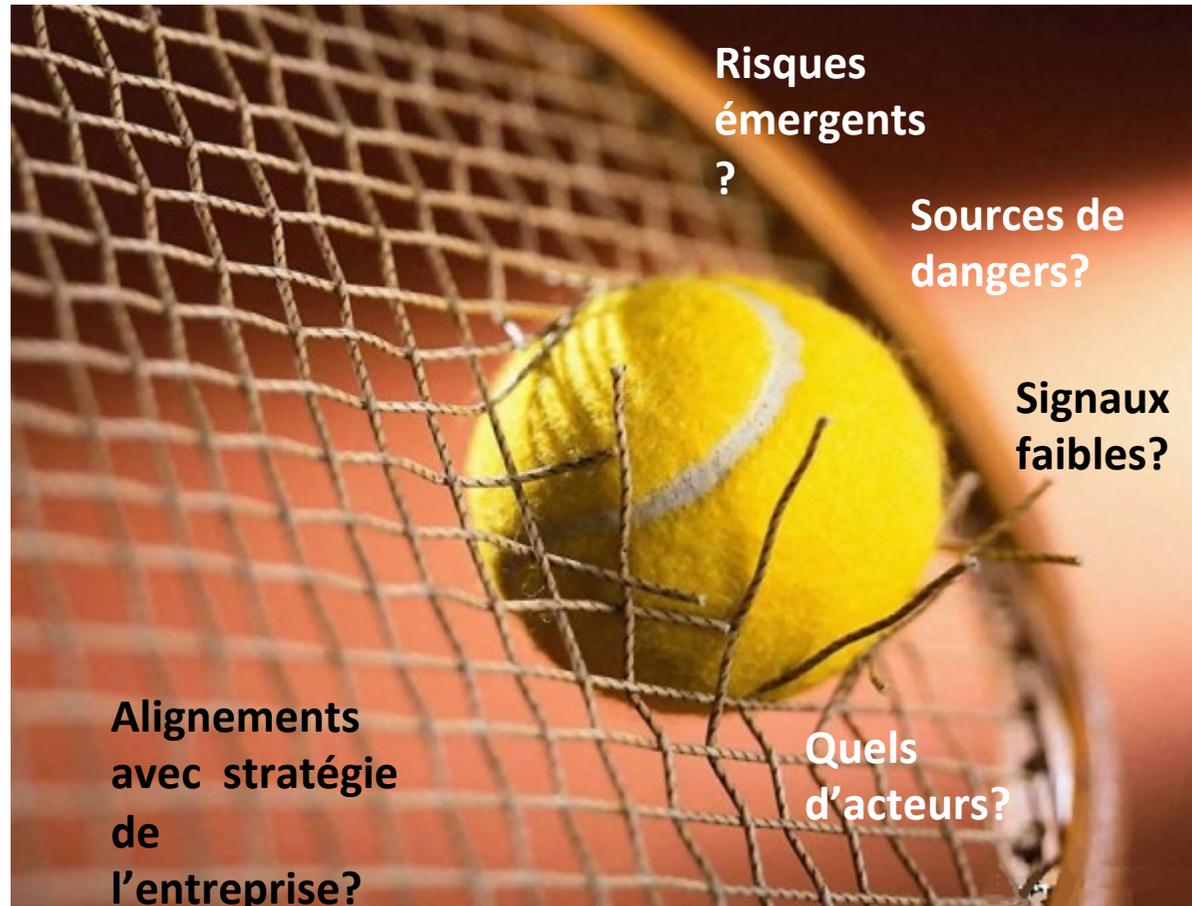
Risk Intelligence Insight Reward

# Les défis

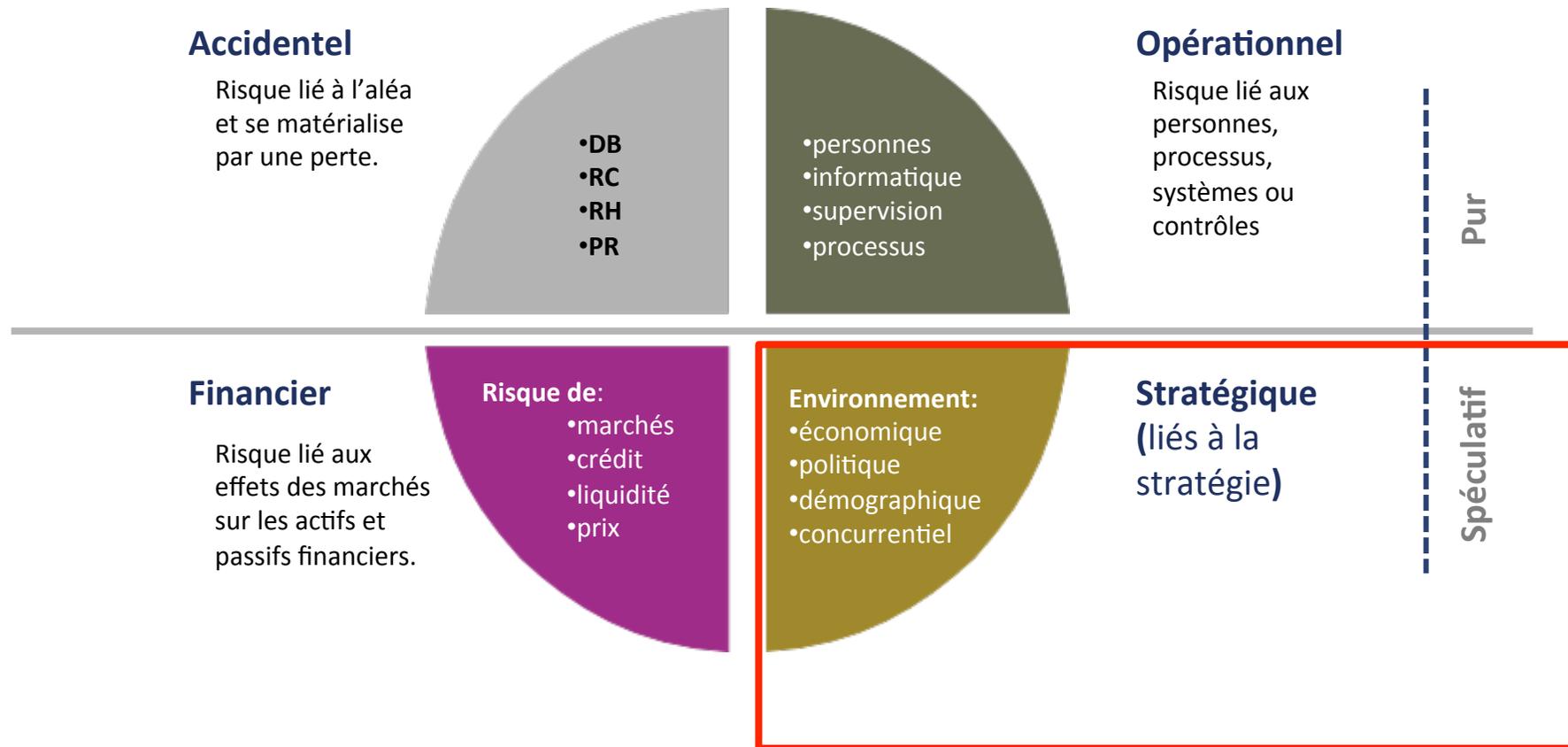
**DEFI 1**

# Identifier

*Y a t'il des trous dans la raquette?*



# Une vision classique : les 4 quadrants du risque

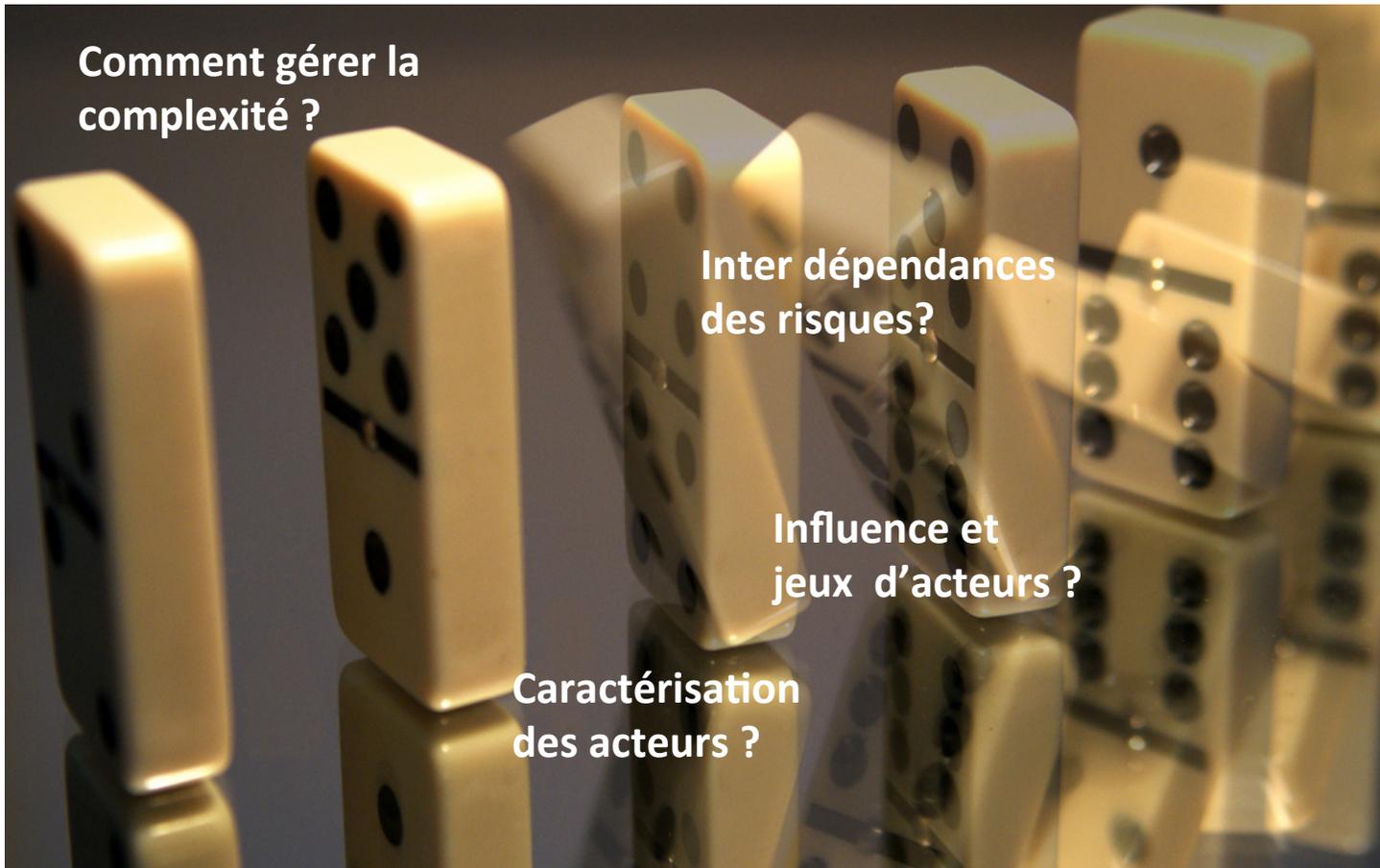


Source TheInstitutes – RIMS 2012

**DEFI 2**

# Evaluer

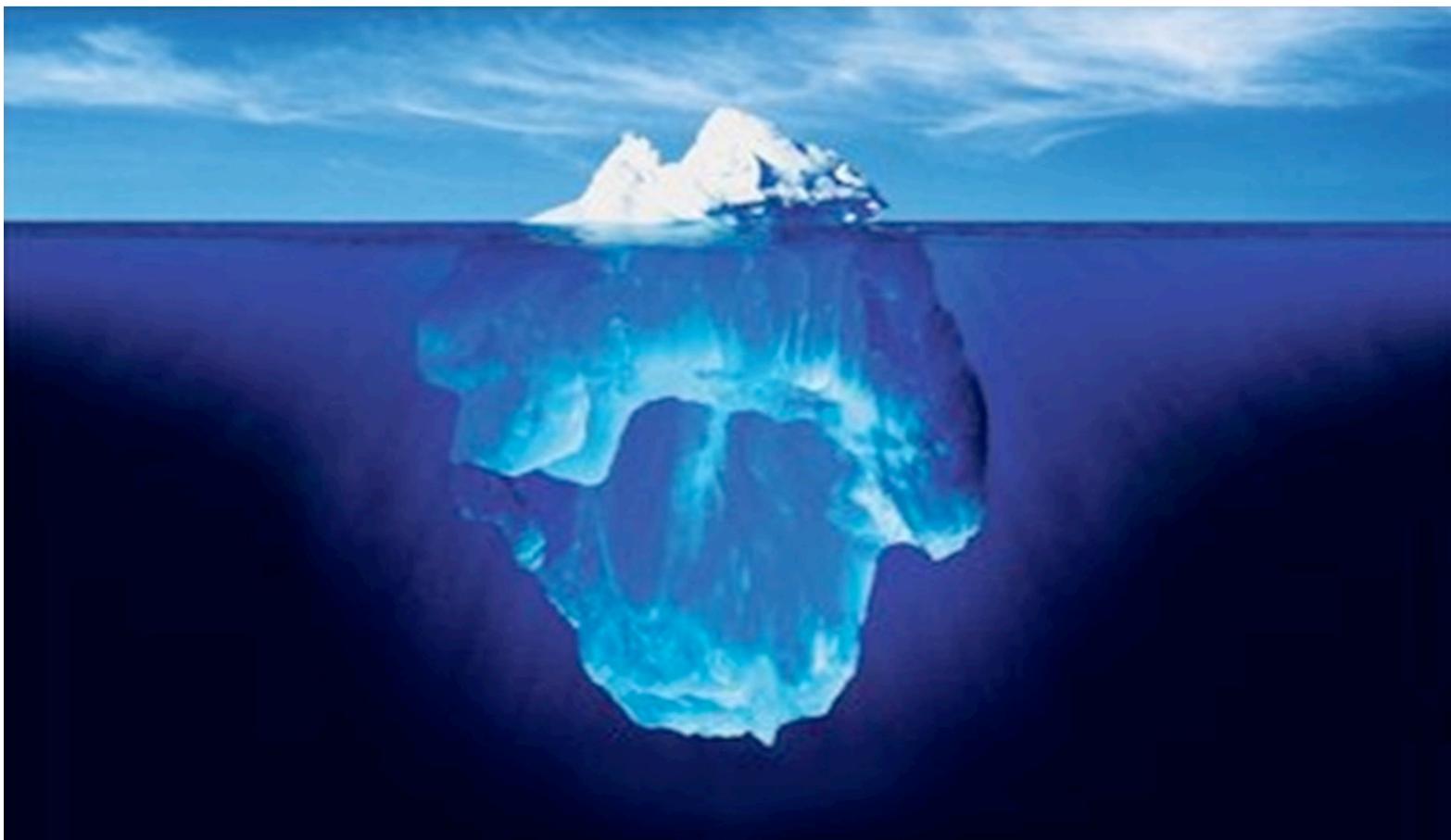
*Au delà des apparences*



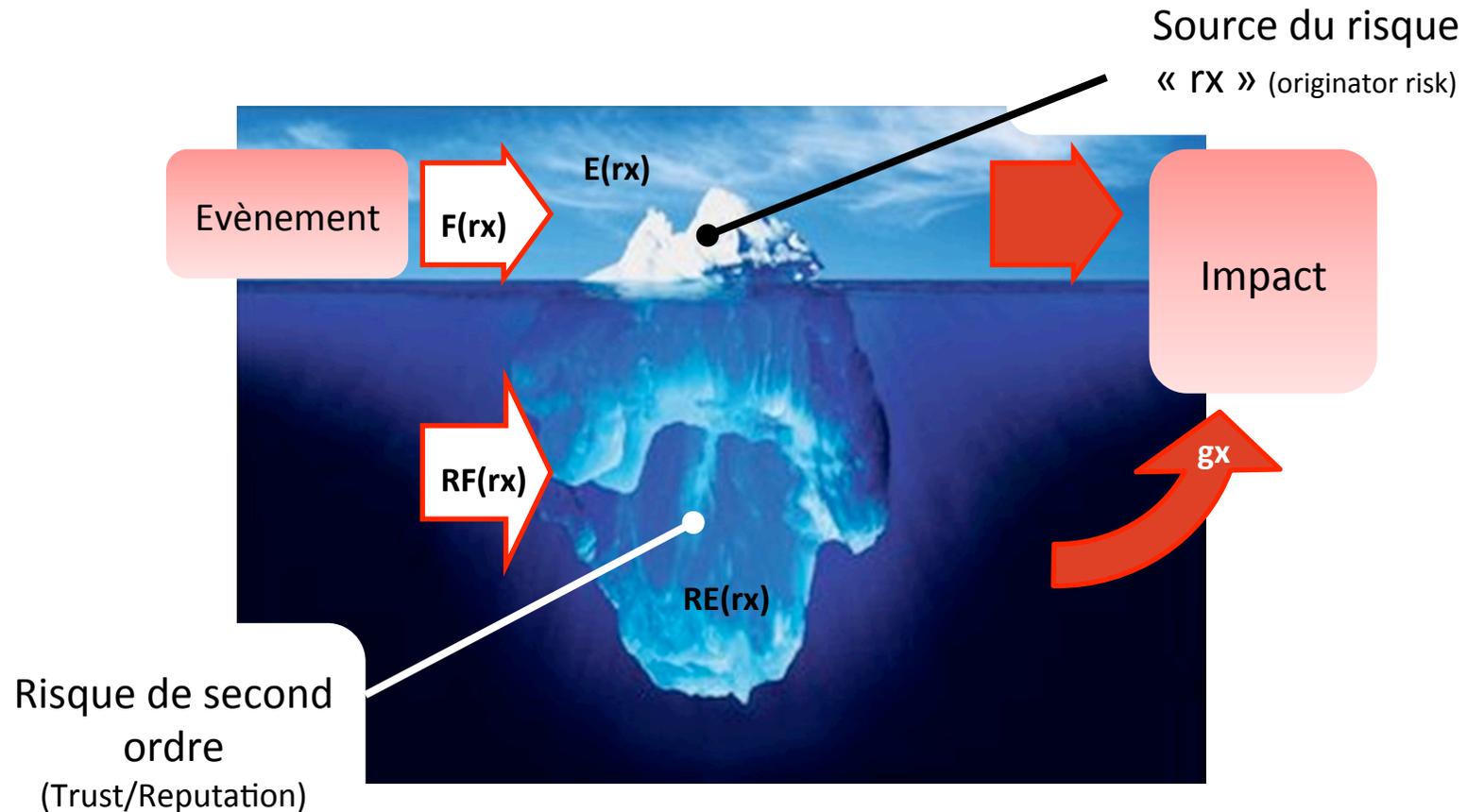
DEFI 3

## Quantifier

*Combien ça coûte... vraiment?*



## Risque standard ou risque XXL (stratégique)?



**F(rx)** = la fréquence ou la vraisemblance d'occurrence de **rx**;  
**E(rx)** = l'exposition de **rx**;  
**RF(rx)** = la vraisemblance que **rx** puisse conduire à des dommages sur la réputation;

**RE(rx)** = l'exposition de l'organisation aux dommages de réputation consécutif à **rx**;  
**gx** = un facteur représentant le niveau de perception des lacunes ou d'aggravation

**DEFI 4**

# Piloter

*Comment maitriser son futur?*



# Retour sur les risques liés à la stratégie



- **Description des risques « liés à la stratégie »**

On peut distinguer 7 classes de risques « liés à la Stratégie »<sup>(1)</sup> :

1. **Industrie**
2. **Technologie**
3. **Marque**
4. **Concurrents**
5. **Clients**
6. **Projet**
7. **Stagnation**

(1) J.Slowtzky & J.Drzik HBR Avril 2005



- **Description des risques « liés à la stratégie »**

## 1 - Industrie

Compression de marge – *Déplacez le ratio concurrence/collaboration*

Coûts croissants de R&D/dépenses d'investissement

Surcapacité

Banalisation

Dérèglementation

Puissance accrue parmi les fournisseurs

Volatilité extrême du cycle d'activité



- **Description des risques « liés à la stratégie »**

## **2 – Technologie**

Mutation technologique – *Double pari*

Expiration de brevet

Le processus devient obsolète

## **3 – Marque**

Erosion – *redéfinissez le périmètre de la marque, redistribuez votre investissement de marque*

Effondrement

## **4 – Concurrents**

Rivaux globaux émergents

Gain progressif de part de marché

Une sorte de concurrence – *créez un nouveau concept d'activité non-couvert*



- **Description des risques « liés à la stratégie »**

## **5 – Client**

Changement de priorité Client – *Créez et analysez l'information propriétaire, conduisez des expérimentations sur le marché, rapide et bon marché*

Accroissement de la puissance du client

Sur confiance dans quelques clients

**6 – Projet** – *ordonnancement astucieux, développement d'options supplémentaires, utilisant la méthode des jalons*

Echec de R&D

Echec des technologies de l'information (SI)

Echec du développement d'activité

Echec de fusion ou d'acquisition

## **7 – Stagnation**

Volume plat ou en baisse – *générez l'innovation de la demande*

Volume vers le haut, prix vers le bas

Canalisation faible (canaux de vente)



- **Gestion des risques « liés à la stratégie »**

Miller décrit 5 réponses « génériques » aux incertitudes environnementales stratégiques<sup>(2)</sup> :

- 1 – Action de contournement (évitement)**
- 2 – Contrôle**
- 3 – Coopération**
- 4 – Imitation**
- 5 - Flexibilité**

(2) Miller: « a framework for integrated risk management in international business » : Journal of international business studies 1992



- **Gestion des risques « liés à la stratégie »**

**1 – La suppression de l’incertitude se produit quand le management considère que le risque lié à un produit ou un marché géographique est inacceptable**

- Si déjà player alors sortie du marché en privant les actifs spécialisés déjà engagés à servir le marché.
- Si non encore player alors ajournement de l’entrée sur le marché jusqu’à réduction de l’incertitude à un niveau acceptable.



- **Gestion des risques « liés à la stratégie »**

**2 – Les sociétés peuvent chercher à maintenir sous contrôle les imprévus environnementaux importants pour réduire les incertitudes.**

Les dirigeants sont ici prédisposés à essayer de **maintenir sous contrôle des variables incertaines** plutôt que de traiter passivement les incertitudes comme des contraintes avec lesquelles ils doivent opérer.

Les stratégies de contrôle incluent:

- Les activités politiques (par exemple le lobbying pour ou contre des lois, des réglementations, ou des contraintes commerciales),
- Gagner de la puissance sur le marché, et
- Entreprendre des mouvements stratégiques qui menacent les concurrents avec des modèles de comportement plus prévisibles (et plus avantageux)



- **Gestion des risques « liés à la stratégie »**

**3 – Les réponses coopératives** sont différentes des réponses de contrôle parce **qu’elles impliquent des conventions multilatérales** (plutôt que du contrôle unilatéral)

Utiliser la coordination a pour résultat une **interdépendance comportementale accrue** et une **réduction de l’autonomie** des organisations qui coordonnent.

Ces stratégies coopératives incluent:

- Convention contractuelles à long-terme avec des fournisseurs ou acheteurs
- Autolimitation de la concurrence
- Alliance ou joint-venture
- Conventions de franchise
- Accord de licence de technologie, et
- Participation aux consortiums



- **Gestion des risques « liés à la stratégie »**

**4 – L’imitation des stratégies des organisme rivaux** pour faire face à l’incertitude peut avoir comme conséquence la coordination parmi les rivaux de l’industrie. **MAIS** les bases de cette coordination sont clairement distinctes de celle sous des stratégies de contrôle ou de coopération.

Dans ce cas-ci aucun contrôle ou mécanisme direct de contrôle ou de coopération n’est utilisé. Un leader de l’industrie est alors **capable de déduire la réponse des rivaux** puisqu’elles ne seront que des imitations retardées de ses propres mouvements stratégiques.

**Les stratégies d’imitation (« suivre le comportement du leader ») impliquent des stratégies de prix et de produit qui suivent celles d’un leader de l’industrie.**

**L’imitation de produit et de technologies de transformation** peut-être une stratégie peu couteuse et viable dans quelques industries **sauf si** incertitude sur la technologie sous-jacente des sociétés en concurrence



- **Gestion des risques « liés à la stratégie »**

## 5 – Mouvements managériaux d'accroissement de flexibilité de l'organisation.

A la différence des stratégies de contrôle et de coopération qui essayent d'accroître la prévisibilité des imprévus environnementaux importants, **les réponses de flexibilité accroissent la réponse interne.**

**La prévisibilité des facteurs externes est laissée inchangée**

*L'exemple le plus classique de flexibilité est la diversification produit/géographique du marché*

# Les fondamentaux de la reputation

# Quelques définitions pour commencer...

**Académique:** *“Les croyances ou opinions généralement portées sur quelque chose ou quelqu’un.”*

© traduction du Compact Oxford English Dictionary

**Plus pratique:** *“ L’ensemble de perceptions et opinions, passées & présentes, sur un organisme qui se gravent dans la conscience de ses parties prenantes .”*

Jenny Rayner 2003

# L'équation de la réputation



*Reputation = experience - attentes*

Source Harpur Oonagh Mary, Corporate Social Responsibility Monitor (2002)

Une organisation jouit d'une bonne réputation quand elle atteint ou dépasse systématiquement les attentes de ses parties prenantes,

Une organisation souffre d'une mauvaise réputation quand ses paroles ou ses actes sont en deçà des attentes des parties prenantes.

## Les mots pour le dire...

Bien souvent il y a confusion dans les esprit entre les notions de *réputation*, *d'image de marque* et de *notoriété*...

... et l'apparition récente de la *e-réputation* n'arrange rien à cette confusion.

## Les mots pour le dire...

### **La notoriété:**

le niveau le plus élémentaire de la perception.  
N'a pas de valeur autre que technique.

### **L'image:**

Un instantané de la vie publique d'une entreprise.  
Une inconstance forte.

### **La réputation:**

La valeur d'une marque ce n'est pas l'affection qu'on lui porte, c'est la confiance qu'on lui accorde.

La confiance est le moteur de la réputation.

# Les mots pour le dire... en 3 questions!

La notoriété c'est:

« *je connais – je ne connais pas?* »

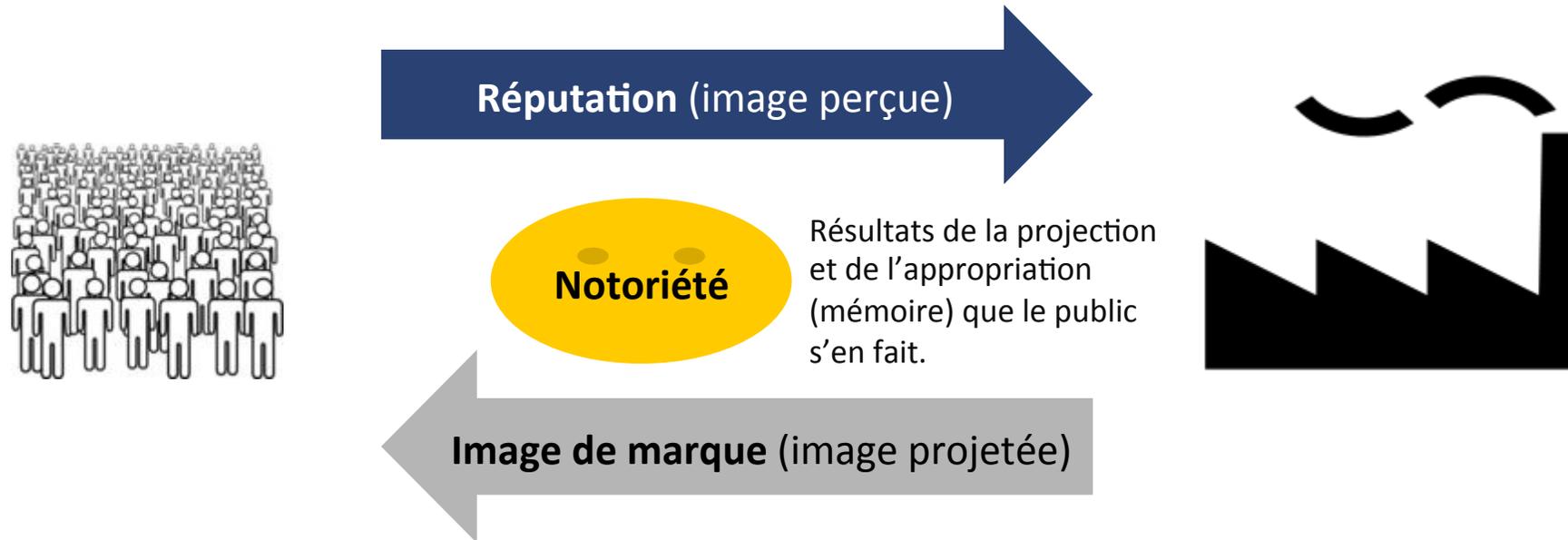
L'image de marque c'est:

« *j'aime – je n'aime pas?* »

La réputation c'est:

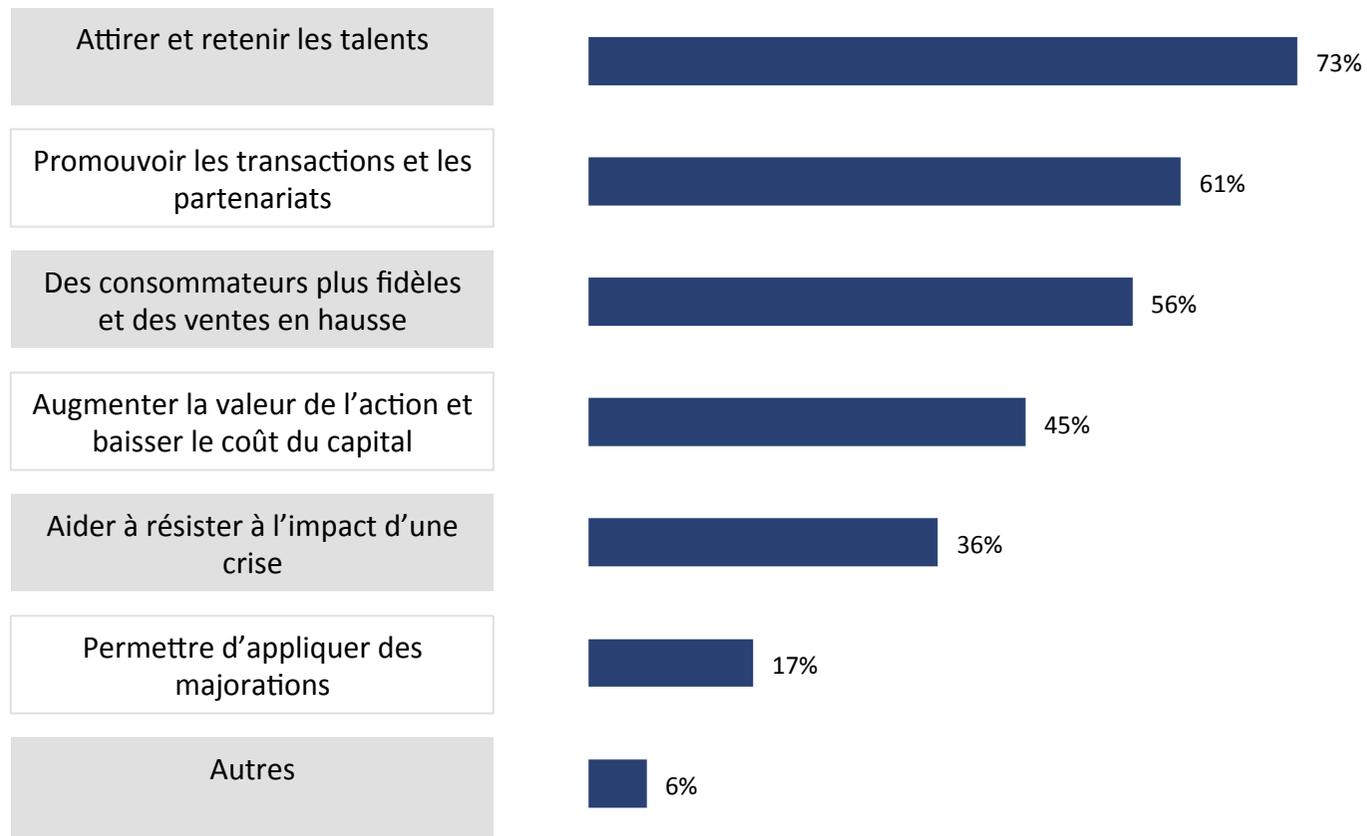
« *j'ai confiance – je n'ai pas confiance?* »

# La dynamique



**Objectif:** réduire les écarts et dissonances entre « l'image perçue » et « l'image voulue », tout en restant fidèle à « l'image vraie »

# Les apports de la réputation



Source: Hill & Knowlton, Inc. and Korn/Ferry International; "2003 Corporate Reputation Watch Survey".

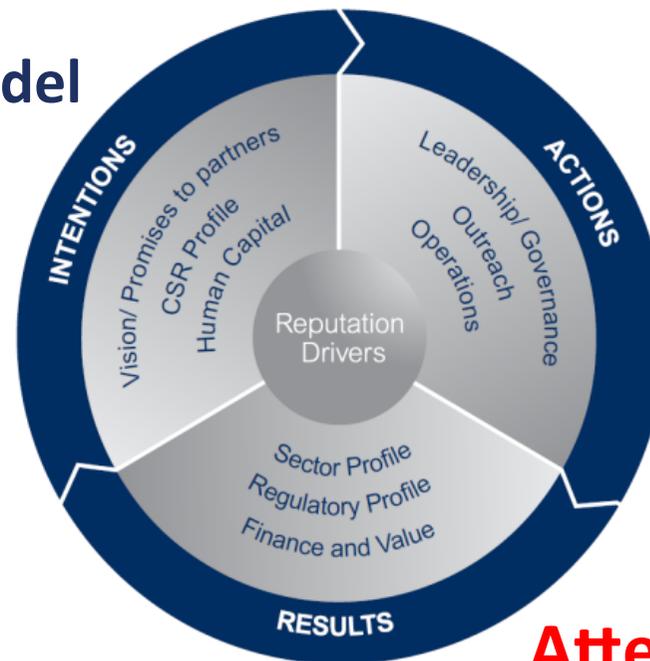
## Et la corporate reputation?

- Elle s'est construite au fil du temps
- Elle peut être rapidement perdue
- Il y a asymétrie d'information
- C'est un avantage concurrentiel

**... et un actifs physique « intangible »  
prédominant**

# La structure en 9 dimensions de la réputation

## RiiR Model



Copyright © 2010 The Tom Vesey Group. All rights reserved.

**Attention aux interactions  
entre les drivers de la  
réputation !**

## The Reputation Resilience Index<sup>®</sup>: un indice “actionable”

### Breakdown contribution

38,26%	Intentions		RRI <sup>®</sup> =2.56
	(vision, CSR prof)		16.45%
	(CSR prof., Human cap.)		25.31%
	(Vision, Human cap.)		21.51%
20.26%	Vision	1	20.26%
29.11%	CSR profile	-2	12.66%
50.63%	Human capital	-3	3.81%

La sensibilité de chacun des drivers évolue de manière **non lineaire** avec le niveau du RRI

4,05%	Actions		RRI <sup>®</sup> =2.56
	(Lead&gouv, OutReach)		23,19%
	(OutReach, Operations)		32,70%
	(Lead&gouv, Operation)		27,11%
11,71%	Lead&gouv.	4	11,71%
27,76%	OutReach	2	4,5%
60,53%	Operations	1	0,6%

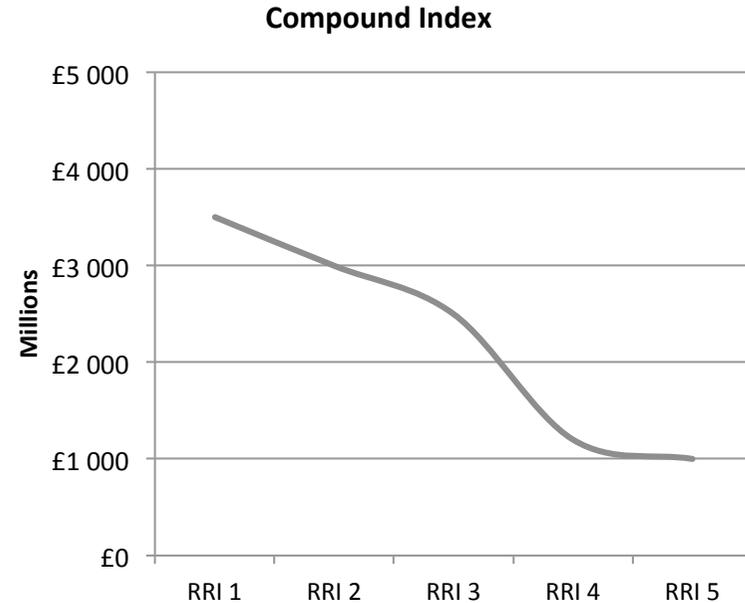
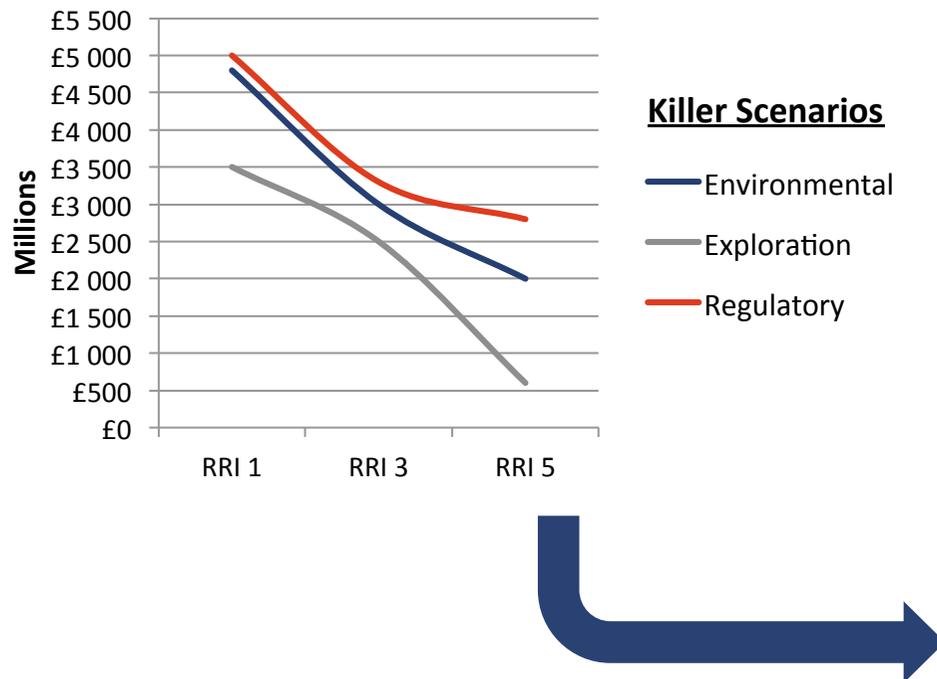
no effect

57,69%	Results		RRI <sup>®</sup> =2.56
	(Fin.Val., Reg.Prof)		22,24%
	(Reg prof., Sector prof.)		31,21%
	(Fin.Val., Sector prof.)		27,46%
11,55%	Finance Value	1	11,55%
60,05%	CSR prof.	-2	6,60%
28,39%	Sector Profile	-3	0,94%

Best effect

# Evaluation financière ( méthode RiiR)

For each Killer Scenario, a curve is drawn through the 3 points assessed by the expert panel and Company executives



## Identifiez les acteurs les plus pertinents

*Ils sont vos supporters, ils seront vos juges*



# Cartographie des parties prenantes

- L'exemple RiiR



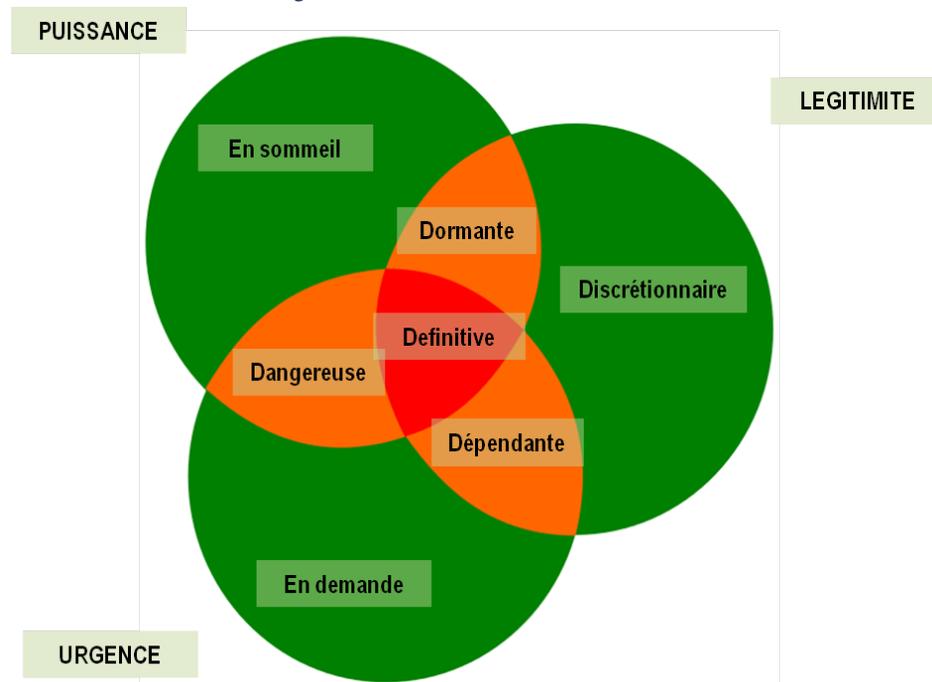
## Heat Map

	ACTIONS			INTENTIONS			RESULTATS		
	Leadership/ gouvernance	Efforts envers la Société	Opérations	Vision / Promesses partenaires	Profil RSE	Capital Humain	Perf. financières	Profil rég	Profil sectoriel
Employés	Orange	Green	Green	Orange	Green	Red	Green	Green	Green
Consommateurs B2C	Green	Orange	Orange	Red	Orange	Orange	Green	Orange	Orange
Consommateurs B2B	Green	Orange	Orange	Red	Orange	Orange	Green	Orange	Orange
Fournisseurs	Green	Orange	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
Régulateurs	Red	Red	Orange	Orange	Orange	Green	Red	Red	Red
Communautés	Green	Red	Green	Green	Orange	Green	Green	Orange	Orange
Elus locaux	Orange	Red	Orange	Green	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange

# Cartographie des parties prenantes

- L'exemple RiiR

## Caractériser les acteurs et les jeux d'acteurs

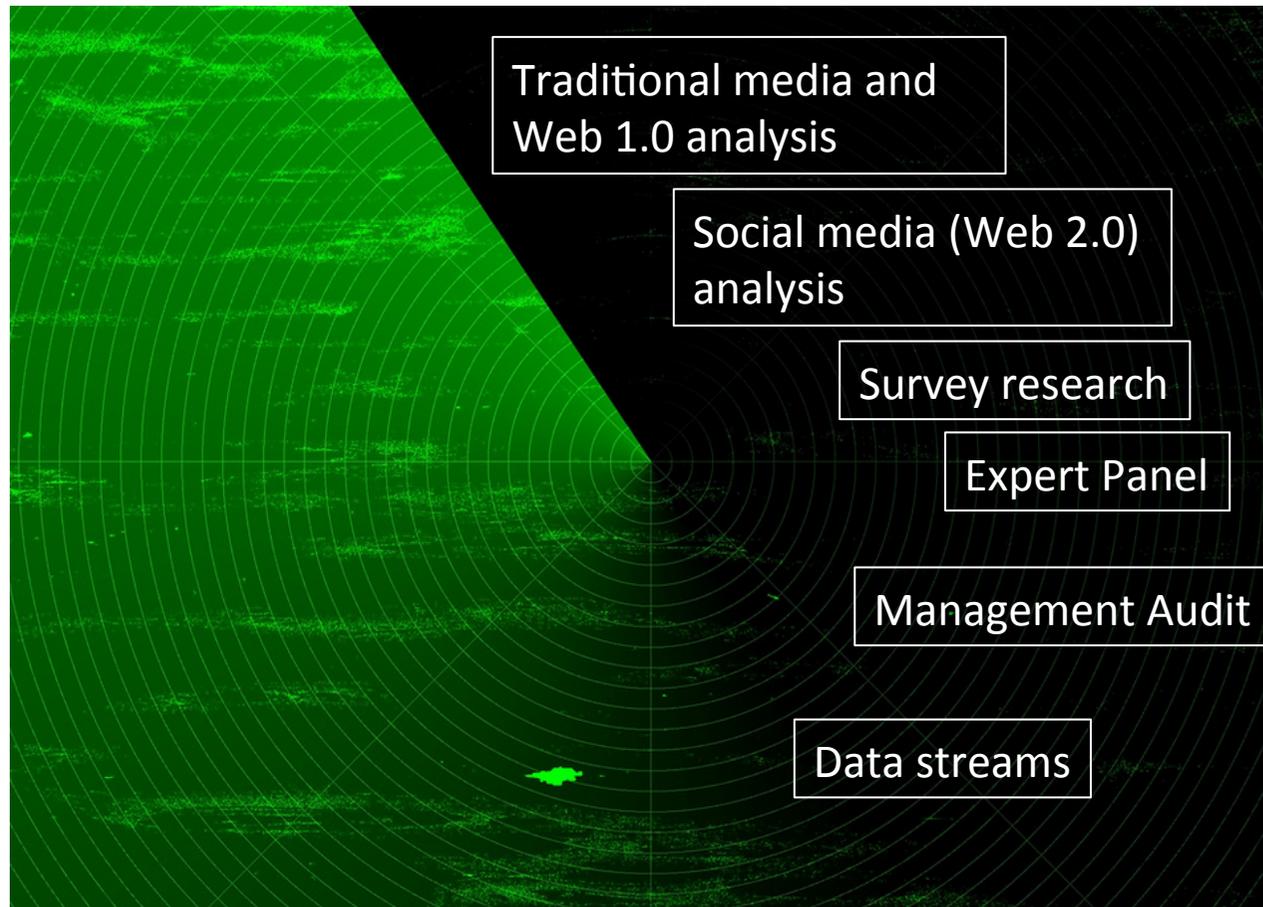


## Stratégies d'échange

Tactiques	Format
Engager le dialogue (priorité élevée)	Co-entreprise
	Partenariat
	Collaboration R&D
	Sommet
Communiquer (priorité Moyenne)	Parrainage
	Sondage
	Lettre d'information
	Réseaux sociaux
	Conférences
Informer (priorité faible)	Campagne marketing
	Publication
	Reportage d'actualités

# Posez les bons postes d'écoute

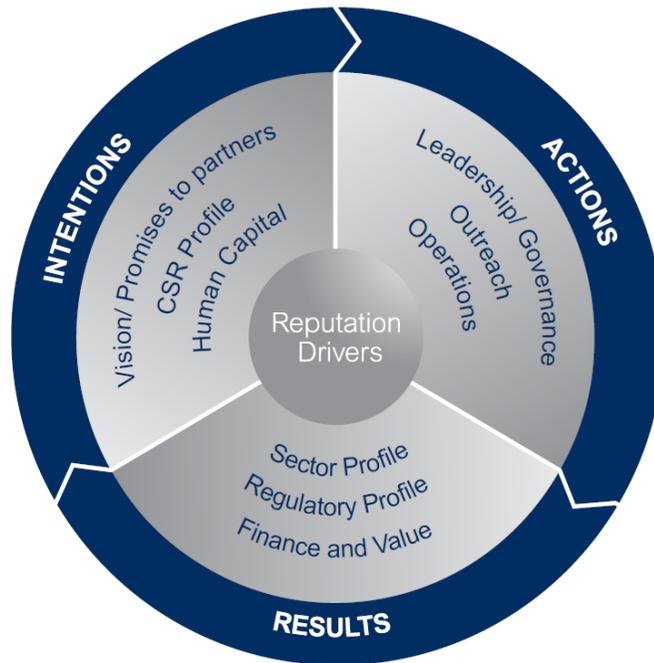
*A chaque acteur son type de poste d'écoute*



## Consultez les avec le prisme adéquat *Neuf dimensions pour être exhaustif*



## Un peu de détail



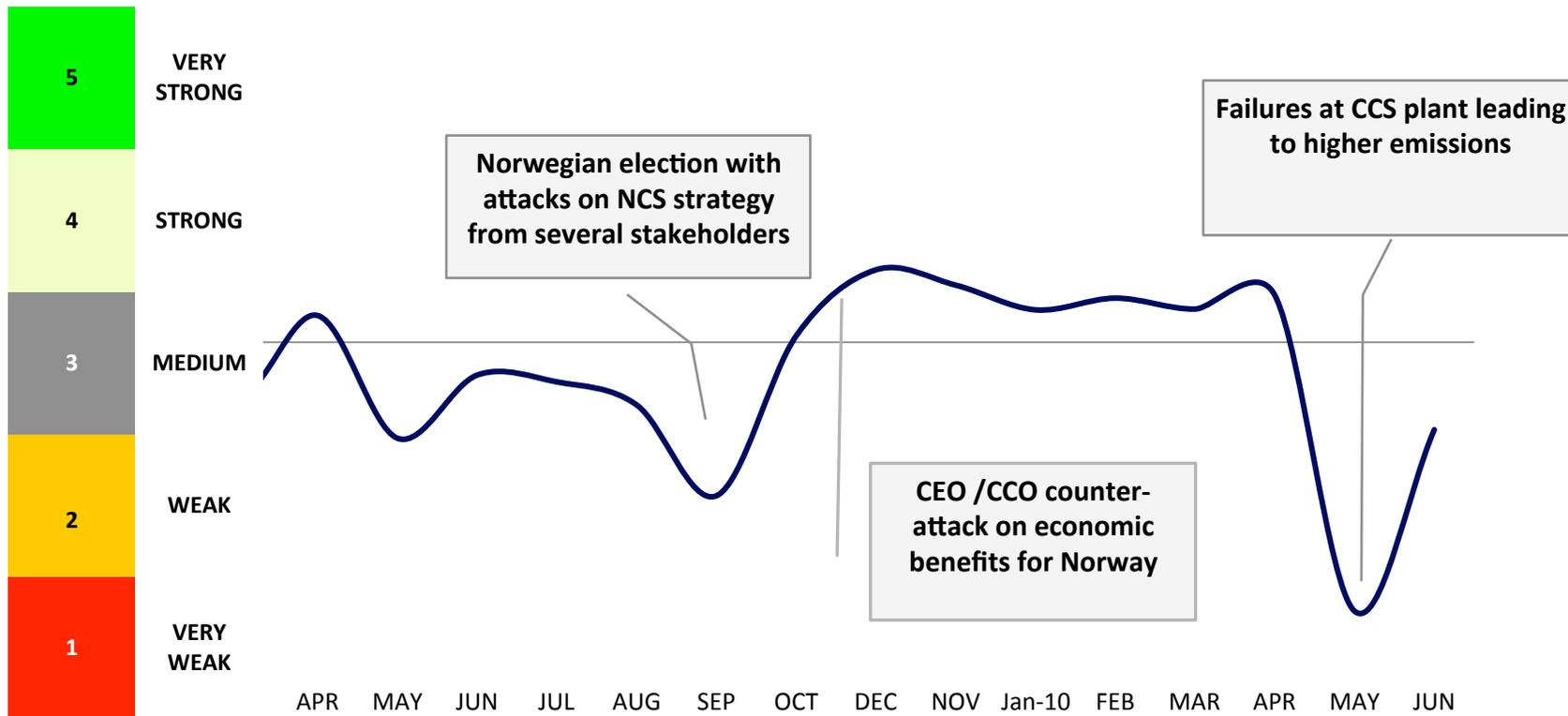
Copyright © 2010 The Tom Vesey Group. All rights reserved.

- Assessments at Stakeholder and Driver level

Stakeholder Views	Index	Reputation Drivers
Active advocate	5	Extremely resilient
Very high support	4	Very high resilient
Strong support	3	Highly resilient
Prefers	2	Strongly resilient
Likely to prefer	1	Moderate resilience
Neutral view	0	Average resilience
Likely to prefer alternative	-1	Suspect resilience
Prefers alternative	-2	Weak resilience
Advocates alternative	-3	Very weak resilience
Holds dangerously negative views	-4	Dangerously low resilience
Actively hostile	-5	No resilience

# The RRI<sup>©</sup> in action for Statoil

RiiR index 2009 - 2010



## Confrontez les regards interne et externe

*Pour une vision nette à 360°...*

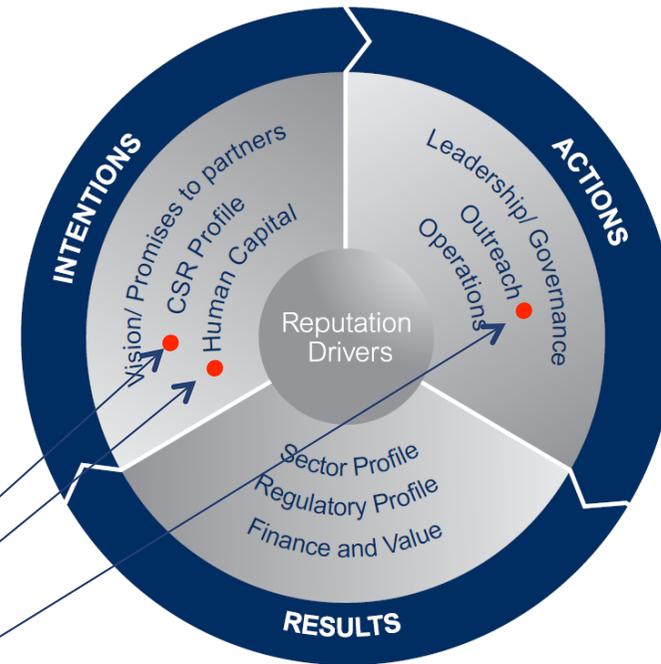


## Evaluation interne



Copyright © 2010 The Tom Vesey Group. All rights reserved.

## Evaluation externe



Copyright © 2010 The Tom Vesey Group. All rights reserved.

# Attention aux dissonances facteurs de risques

## Questions ?

**Christophe GIRARDET**

**+33 6 09 30 82 64**

**[Christophe.girardet@risk2reputation.com](mailto:Christophe.girardet@risk2reputation.com)**



Risk Intelligence Insight Reward