

« Oser le risque » (Xavier Durand) : la stratégie dans une époque Covid

À l'heure où nombre de gouvernements à travers le globe semblent tétanisés à l'idée même de la prise de risque en pleine pandémie planétaire, Xavier Durand, directeur général du groupe Coface, fait part de ses réflexions salutaires dans un ouvrage intitulé opportunément « Oser le risque » (Editions Hermann). Un point de vue d'entrepreneur qui permet de prendre de la hauteur sur les évolutions de notre société.

Xavier Durand est arrivé à Tokyo au Japon, le 8 mars 2011, pour redresser les activités de GE Capital Asie Pacifique, notamment son business japonais, en grande difficulté. Trois jours plus tard survient la catastrophe de Fukushima. « Il m'a d'abord fallu gérer une crise externe tout en travaillant sur la stratégie », a-t-il confié

Aujourd'hui dirigeant de Coface, l'un des leaders français de l'assurance-crédit, il nous offre dans cette centaine de pages consacrées au leadership en situation de risque une lecture dense et salutaire en ces temps de crise sanitaire. D'entrée de jeu, l'auteur nous force à accepter le risque inhérent à nos sociétés complexes, ambiguës et connectées. Puisqu'une épidémie peut survenir en quelques jours, submerger les sociétés et transformer les vies de chaque habitant de cette planète, puisque les attaques en cybersécurité, les conflits géopolitiques, les pannes industrielles, peuvent à tout moment frapper et perturber les systèmes économiques et sociaux, il faut tirer toutes les conclusions de notre fragilité, l'accepter face aux illusions de maîtrise et à l'hubris dont nous faisons trop souvent preuve.

A partir de cette vision que l'on pourrait penser pessimiste, l'auteur développe au contraire une approche optimiste : « Le risque n'est pas un facteur de chaos ou de perte de repères, il offre aussi une opportunité propice à l'inventivité, à la réflexion, au retour sur soi, à la remise en question et à tout ce qui ouvre la voie à la création de valeurs », précise-t-il. Le propos de l'ouvrage n'est pas de minimiser l'épidémie, mais d'aborder la situation qui nous frappe avec un regard global, permettant de discerner les évolutions de fonds de l'écume des jours, et de chercher les solutions pour s'en sortir et, si possible, en tirer profit, car c'est bien là toute la responsabilité d'un dirigeant, qu'il soit en charge d'une entreprise ou chef d'Etat : comment aider le collectif dont on a la charge à croître dans un environnement dominé par les risques ?

Pour appuyer son propos, Xavier Durand, par ailleurs musicien à ses heures perdues, prend l'exemple du jazz, une musique requérant à la fois un cadre structurel fort et une prise de risque et d'improvisation permanentes. « Ce qui rend le jazz passionnant est précisément cette tension permanente entre harmonie et chaos, cette maîtrise d'une complexité grandissante. Le génie de la prise de décision épouse une direction similaire », ajoute l'auteur.

La crise sanitaire doit justement servir de catalyseur pour que les dirigeants d'entreprises reprennent la main sur le « tempo » des événements - un message que les dirigeants politiques pourraient reprendre à leur compte. C'est seulement en acceptant le risque mesuré que l'on peut « accélérer le mouvement sous peine de rater des opportunités ou d'enliser les projets ».

Au-delà même des bouleversements de ces derniers mois, Xavier Durand démontre que la révolution digitale était déjà porteuse d'une « disruption des modèles économiques » que les

dirigeants doivent gérer et anticiper « car elle réduit les coûts tout en améliorant le service rendu au client ; Elle a démontré que les deux mouvements pouvaient être conjugués ».

Toutefois, et c'est une leçon importante de l'ouvrage de Xavier Durand, les dirigeants ne peuvent pas et ne doivent pas être les seuls à porter la responsabilité du risque. C'est à chacun d'entre nous de faire le choix de prendre les risques qui en valent la peine. Une bonne leçon politique issue du monde de l'entreprise.