



RISK DOCTOR NOTE D'INFORMATION

LE VICA ET LE MANAGEMENT DU RISQUE STRATÉGIQUE

© **April 2019, Greg Githens**
GregoryDGithens@cs.com



La VICA (« VUCA » en anglais) est un cadre bien établi pour l'identification des menaces et des opportunités. Les aspects de la Volatilité, de l'Incertitude, de la Complexité et de l'Ambiguïté sont également présents dans l'environnement de stratégie organisationnelle des entreprises. En comprenant ces aspects, les professionnels du risque pourront contribuer à l'élaboration de cette stratégie.

- **La Volatilité.** L'essence passe de l'état liquide à l'état gazeux à une température inférieure à celle de l'eau ; nous pouvons donc dire que l'essence est plus volatile que l'eau. Ceci est bien pratique si vous voulez traverser le pays en voiture mais devient dangereux si vous renversez de l'essence dans un endroit clos. Sur les marchés financiers, la volatilité fait référence aux changements rapides dans les tendances de prix. Les valeurs de la haute technologie seraient jugées plus volatiles que celles d'une entreprise publique d'électricité. En général, la volatilité est associée à des opportunités émergentes de croissance. Elle peut donc s'avérer utile si vous vous trouvez dans une position stratégique relativement faible. En revanche, la volatilité est à éviter si votre organisation demande la prévisibilité.
- **L'Incertitude.** Quelles sont les chances qu'il pleuve demain ? Voici un exemple d'une incertitude car une réponse explicite peut être fournie. L'incertitude est le point focal pour le management classique du risque car celui-ci concerne les événements spécifiques (des menaces ou des opportunités), la probabilité de leur concrétisation, et l'impact si ces événements arrivaient.
- **La Complexité.** Il est utile de différencier les systèmes compliqués des systèmes complexes.
 - *Système compliqué* : un expert ayant les compétences requises peut analyser et comprendre ses causes et leurs effets. Une voiture est un système compliqué, mais un mécanicien compétent pourrait la démonter et puis la remonter, ce que tout un chacun trouverait impossible. Le travail stratégique dans les industries fortement réglementées peut s'avérer compliqué, mais un expert ayant les compétences requises peut développer une stratégie efficace.
 - *Système complexe* : l'émergence est une caractéristique propre de ces systèmes. Il est donc impossible d'identifier cause et effet avant leur arrivée. Les systèmes complexes sont intrinsèquement imprévisibles comme, par exemple, les marchés, les écosystèmes, et les cultures organisationnelles. La technique privilégiée pour répondre aux effets des systèmes complexes est de rassembler un groupe d'experts. Ils pourront utiliser des enquêtes et des expériences pour découvrir des idées nouvelles et novatrices qui permettront à l'organisation d'exploiter les phénomènes émergents.
- **L'Ambiguïté.** Un langage ambigu peut être compris différemment selon les circonstances ou avoir un sens différent pour différentes personnes. L'ambiguïté repose sur un contexte ; elle est dissipée par des questions de clarification telles que : « Quel est le fond de l'affaire ? Est-ce que nous posons les bonnes questions ? »

L'ambiguïté fait partie intégrante de la stratégie parce que différentes personnes interprètent différemment le sens et les implications de signaux faibles. Parmi les quatre composantes de la VICA, l'ambiguïté est celle qui donne probablement le plus de frustration aux penseurs stratégiques.

Comment cela s'applique-t-il à la réflexion stratégique et au management du risque stratégique ? Les dirigeants doivent comprendre et prendre en compte le cadre VICA dans leur travail pour élaborer une stratégie puissante, habile, bonne, efficace et nuancée. Les professionnels du risque peuvent y contribuer en ajoutant leurs outils et méthodes pour déceler des signaux faibles, anticiper les conséquences potentielles et développer des réponses. En travaillant ensemble, ils pourront fournir la meilleure stratégie possible pour l'entreprise.

Pour plus d'information, voir le livre qui vient de paraître de Greg Githens "**How to Think Strategically**", disponible dès juillet 2019. Voir aussi <https://strategicthinkingcoach.com/my-forthcoming-book/>

Pour faire des commentaires sur les idées présentées ci-dessus, ou pour obtenir des détails sur le management efficace des risques dans les projets, contactez le Risk Doctor (info@risk-doctor.com), ou visitez le site Web du Risk Doctor (www.risk-doctor.com).

Traduit et adapté par Crispin (« Kik ») Piney PgMP (kik@PROJECT-beneFITS.com) et Rose-Hélène Humeau PMP (humeaurh@gmail.com).
Le nouveau livre de Kik : « Earned Benefit Program Management » vient de paraître.