



# ADAPTEZ VOTRE ENTREPRISE À LA NOUVELLE RÉALITÉ

*Extrait du numéro de septembre-octobre 2020 de la Harvard Business Review reproduit avec autorisation*

Il faudra un certain temps avant que nous parvenions à bien comprendre le plein impact de la pandémie de COVID-19. Mais l'histoire des chocs de ce genre nous apprend deux choses. Premièrement, même en cas de ralentissement économique et de récession graves, certaines entreprises sont capables d'en tirer parti. Parmi les grandes entreprises qui ont fait des affaires au cours des quatre derniers ralentissements, 14 % ont augmenté à la fois leur taux de croissance des ventes et leur marge EBIT.

Deuxièmement, les crises produisent non seulement une pléthore de changements temporaires (principalement des variations de la demande à court terme), mais aussi des changements durables. Par exemple, les attaques terroristes du 11 septembre n'ont provoqué qu'une baisse temporaire du trafic aérien, mais elles ont entraîné un changement durable dans les attitudes de la société concernant le compromis entre vie privée et sécurité, ce qui s'est traduit par une augmentation permanente des niveaux de contrôle et de surveillance. De même, on attribue souvent à l'épidémie de SRAS de 2003 en Chine l'accélération du passage structurel au commerce électronique, ouvrant la voie à la montée d'Alibaba et d'autres géants du numérique.

Dans cet article, nous examinons comment les entreprises peuvent réévaluer leurs possibilités de croissance dans la nouvelle normalité, reconfigurer leurs modèles commerciaux pour mieux réaliser ces possibilités et réaffecter leur capital plus efficacement.

## RÉÉVALUEZ LES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE

La pandémie de COVID-19 a gravement perturbé la consommation mondiale, forçant (et permettant) les gens à désapprendre leurs anciennes habitudes et à en adopter de nouvelles. Une étude sur la formation des habitudes suggère que le temps moyen nécessaire à la formation d'une nouvelle habitude est de 66 jours, avec un minimum de 21 jours. Au moment où nous écrivons ces lignes, le confinement a déjà duré suffisamment longtemps dans de nombreux pays pour modifier de manière significative les habitudes qui étaient à la base de l'offre et de la demande.

Les entreprises qui cherchent à sortir de la crise dans une position plus forte doivent développer une compréhension systématique du changement des habitudes. Pour de nombreuses entreprises, cela nécessitera un nouveau processus de détection et d'évaluation des changements avant qu'ils ne deviennent évidents pour tous. La première étape consiste à cartographier les ramifications potentielles des tendances comportementales



afin d'identifier les produits ou les opportunités commerciales spécifiques qui sont le plus susceptibles de croître ou de se contracter en conséquence. Examinez comment la pandémie a incité les gens à rester plus longtemps à la maison. Les conséquences comprennent une augmentation de la remise à neuf des bureaux à domicile, entraînant une plus grande demande de produits allant de la peinture aux imprimantes. Si nous ne nous sensibilisons pas aux nouvelles habitudes et à leurs effets indirects en cascade, nous ne parviendrons pas à repérer les signaux faibles et nous manquerons des occasions de façonner les marchés.

**COMMENT IDENTIFIER LES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE**

L'étape suivante consiste à classer les variations de la demande à l'aide d'une simple matrice 2x2, selon qu'elles sont susceptibles d'être à court ou à long terme et selon qu'il s'agit de tendances qui existaient avant la crise ou de tendances qui sont apparues depuis son début. Les quatre quadrants distinguent les poussées (écarts temporaires par rapport aux tendances existantes), les déplacements (nouvelles tendances temporaires), les catalyseurs (accélération des tendances existantes) et les innovations (nouvelles tendances durables). Revenons sur le changement de comportement consistant à passer « plus de temps à la maison », qui a eu un impact important sur le commerce de détail. La question est de savoir si le passage du commerce de détail au commerce en ligne sera temporaire ou s'il s'agira d'un changement structurel ayant des répercussions permanentes dans d'autres domaines, tels que l'immobilier commercial.

Nous placerions le magasinage dans le quadrant des catalyseurs. La pandémie a amplifié et accéléré une tendance existante plutôt que d'en créer une nouvelle; les gens se tournaient vers les achats en ligne avant le confinement. Mais le changement est structurel plutôt que temporaire, car l'ampleur et la durée du passage forcé, associées aux performances généralement positives du canal d'approvisionnement, laissent penser que, dans de nombreuses catégories d'achats, les clients ne verront pas la nécessité de revenir en arrière. Les détaillants doivent donc adapter leurs stratégies à la nouvelle normalité. En effet, avant le confinement, de nombreux détaillants répondaient au défi numérique en redéfinissant la finalité du magasin physique, souvent en réinventant le magasinage non pas comme une corvée, mais comme une expérience sociale attrayante.

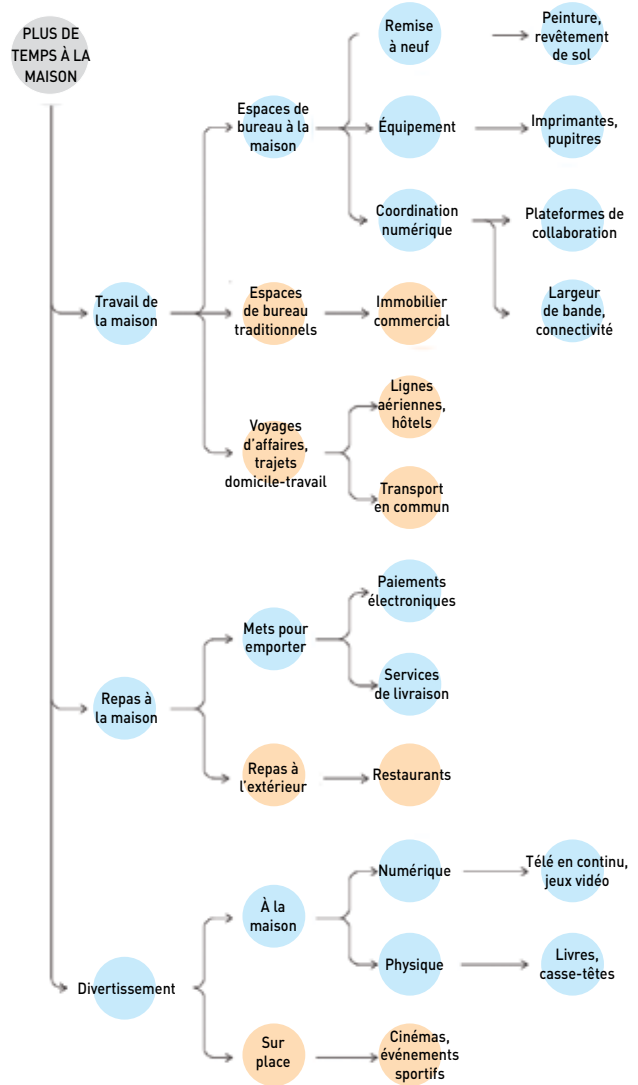
Ce cadre peut donc être utilisé pour mettre en évidence les tendances à suivre et celles à façonner de manière plus agressive. Les entreprises ne peuvent pas exploiter toutes les possibilités et ne doivent pas essayer de le faire. Pour avoir une idée de celles qu'il convient de soutenir, demandez-vous si un changement de la demande est temporaire ou permanent. Bon nombre des changements immédiatement observés en réponse à la COVID-19 étaient motivés par la crainte d'une infection ou par le respect des directives officielles, et étaient donc très probablement temporaires. Mais d'autres s'accompagnaient d'une plus grande commodité ou d'une meilleure rentabilité, et sont donc plus susceptibles de se maintenir.

Toute analyse des possibilités de croissance doit aller bien au-delà d'une simple catégorisation de ce que vous savez déjà. Vous devez remettre en question vos idées sur ce qui se passe dans vos domaines d'activité traditionnels en jetant un regard neuf et attentif sur les données. Pour ce faire, vous devez rechercher activement les anomalies et les surprises.

**Cascade des changements d'habitudes**

Commencez par analyser un grand changement de comportement pour identifier les produits spécifiques ou les opportunités commerciales qui sont susceptibles de croître ou de décroître en raison de la pandémie.

Clé ● Augmentation possible ● Diminution possible



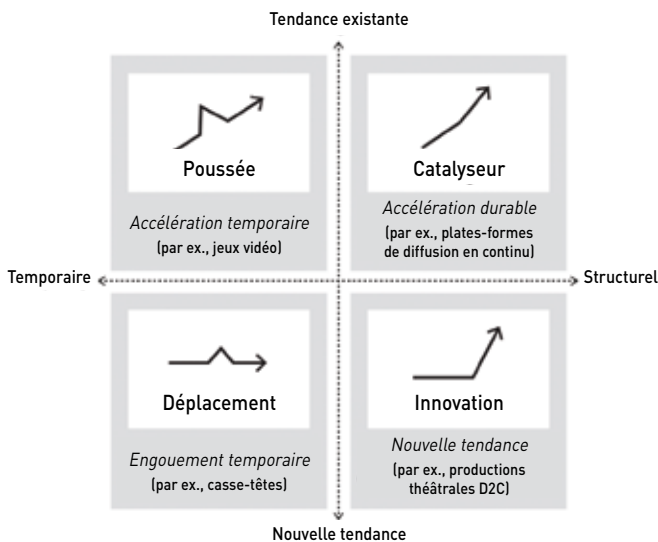
**PLONGEZ DANS LES DONNÉES**

Les anomalies émergent généralement de données qui sont à la fois granulaires (révélant des modèles cachés par les moyennes de la ligne supérieure) et à haute fréquence (permettant d'identifier rapidement les modèles émergents). Comme les comportements ont changé avec l'épidémie de COVID-19, par exemple, les sources riches comprenaient des données sur le trafic piétonnier et les dépenses par carte de crédit. Une analyse a montré que la récente baisse de la fréquentation des salles de cinéma s'est produite avant l'ordre de fermer les cinémas aux États-Unis. Ceci, combiné

## Identifiez le type et la durée des nouvelles tendances

Classez les changements de comportement selon qu'ils sont susceptibles d'être à court ou à long terme et selon qu'ils existaient avant la pandémie ou qu'ils sont nouveaux depuis son début.

Le divertissement, par exemple, montre les opportunités dans chacun des quatre quadrants.



Source: BCG Henderson Institute



à une tendance existante à la baisse de la fréquentation, suggère que le changement est dû aux consommateurs et qu'il est peut-être susceptible de persister en l'absence d'innovation. En revanche, la fréquentation des événements sportifs en direct n'a diminué que lorsque les événements ont été officiellement annulés, ce qui suggère une plus forte possibilité de rebond comportemental.

### ADOPTER DES PERSPECTIVES MULTIPLES

Dans l'armée, une technique pour découvrir ce que vous ne savez pas est d'utiliser « les yeux de l'ennemi ». Les chefs militaires se demandent à quoi l'ennemi prête attention. Ils déplacent ensuite leur propre attention en conséquence pour éclairer les éventuels points aveugles et les perspectives alternatives. La même chose peut s'appliquer aux anticonformistes et aux concurrents de l'industrie : Qui se tire bien d'affaires? Sur quels segments de marché vos concurrents se concentrent-ils? Quels sont les produits ou services qu'ils lancent? Le même principe peut être étendu aux clients : Quels sont ceux qui affichent de nouveaux comportements? Lesquels sont restés fidèles? Quels sont les nouveaux besoins induits par la crise et à quoi les clients sont-ils attentifs? Ce principe peut même être appliqué aux pays : quels modèles sont apparus en Chine, où l'épidémie et la reprise ont été plus rapides que dans les pays occidentaux? Dans votre propre organisation, demandez-vous : quelles sont les innovations en milieu de travail qui s'imposent dans les grandes entreprises? À quels nouveaux besoins les employés répondent-ils? Quelles opportunités ces nouveaux besoins représentent-ils qui pourraient être développées et déployées plus largement?

Une fois que vous aurez compris où se situent vos opportunités, vous pourrez passer à l'étape suivante : façonner votre modèle d'entreprise pour saisir ces opportunités.

### RECONFIGUREZ VOTRE MODÈLE D'ENTREPRISE

Votre nouveau modèle d'entreprise sera façonné par les changements de l'offre et de la demande dans votre secteur. De nombreuses entreprises manufacturières, par exemple, seront profondément affectées par les chocs structurels et probablement permanents de la mondialisation provoqués par la pandémie. Parce que les grands marchés comme les États-Unis, par exemple, élèvent des barrières commerciales, de nombreuses entreprises devront relocaliser des composants critiques dans leurs chaînes d'approvisionnement, depuis la R&D jusqu'aux chaînes de montage.

Pour savoir quel modèle commercial la nouvelle normalité exigera, vous devez vous poser des questions de base sur la manière dont vous créez et fournissez de la valeur, sur les partenaires avec lesquels vous travaillerez et sur vos clients. À titre d'exemple, voyons comment les entreprises de vente au détail devraient s'adapter au déplacement de la demande vers le numérique.

### POUVEZ-VOUS OFFRIR EN LIGNE LA VALEUR QUE VOUS OFFREZ À VOS CLIENTS?

La valeur que de nombreux détaillants offrent traditionnellement à leurs clients provient de la qualité de leur service en magasin. Prenons l'exemple de la société chinoise de cosmétiques Lin Qingxuan. Elle a subi un effondrement de 90 % des ventes en magasin après l'épidémie, lorsque de nombreux magasins ont dû fermer et que d'autres ont vu la circulation piétonnière chuter. En réaction, la société a développé une stratégie d'engagement numérique avec les clients qui remplacerait l'expérience en magasin : elle a transformé les conseillers en beauté en magasin en influenceurs en ligne. Le succès de cette initiative a incité à investir davantage dans les canaux numériques. Grâce à cela et à d'autres changements similaires, l'augmentation des ventes en ligne de Lin Qingxuan a plus que compensé la chute des ventes en magasin pendant la crise, notamment à Wuhan, ville durement touchée.

### SUR QUELLES PLATEFORMES DEVRIEZ-VOUS TRAVAILLER ?

Le passage au commerce numérique induit par la pandémie a rendu les clients et les entreprises plus dépendants des grandes plateformes numériques, notamment Google, Amazon et Apple en Occident et Alibaba et Tencent en Asie, ainsi que d'un nouveau groupe de rivaux agressifs comme le chinois Meituan, le russe Yandex et le singapourien Grab. De plus en plus, l'espace concurrentiel d'une entreprise sera déterminé par la plate-forme avec laquelle elle travaille. Alors que les détaillants cherchent à se tailler une place de choix, ils devront apprendre à travailler avec de telles plateformes pour innover et façonner leurs propositions de valeur. Par exemple, la conversion des vendeurs de Lin Qingxuan en influenceurs en ligne a nécessité un travail en partenariat étroit avec Alibaba. Le choix de la plateforme avec laquelle vous allez travailler en partenariat devrait être guidé par son aptitude à vous aider à développer les capacités et les ressources numériques stratégiques dont vous avez besoin pour apporter de la valeur en ligne.

### POUVEZ-VOUS ÉLARGIR VOTRE CRÉNEAU DE CLIENTÈLE?

La numérisation offre aux entreprises à créneau la possibilité d'étendre leurs marchés, peut-être au-delà des frontières ou dans des zones adjacentes actuellement mal desservies. Prenez le cas de VIPKid, l'une des licornes de Chine, qui met en relation des enseignants de pays anglophones avec des enfants chinois désireux d'apprendre l'anglais. Avec le passage de l'enseignement physique à l'enseignement en ligne, l'entreprise a vu une opportunité d'étendre et d'approfondir ses liens à la fois avec les étudiants en Chine et avec les enseignants

aux États-Unis, au Canada et au Royaume-Uni. Des entreprises à créneau dans d'autres secteurs pourraient trouver un potentiel d'offres en ligne dans des segments déjà desservis par de puissants fournisseurs numériques, en raison d'une méfiance sélective envers les grandes technologies qui est devenue plus évidente pendant la crise. La plateforme de distribution Bookshop.org, par exemple, met en relation des librairies indépendantes qui craignent d'être exploitées ou ignorées par Amazon. My Local Token répond également à un désir de trouver des alternatives à la Big Tech, en fournissant une monnaie cryptographique qui permet aux commerçants locaux de réduire les frais de transaction, de fidéliser la clientèle et de revigorer les petites entreprises. Des entreprises comme celles-ci, dont la proposition de valeur est enracinée dans l'opposition à l'éthique de maximisation du réseau des entreprises de Big Tech, pourraient être décrites comme Alt-Tech.

Pour la grande majorité des entreprises, répondre à l'évolution de la demande impliquera au moins une certaine transformation numérique - et probablement à un niveau significatif. Satya Nadella, PDG de Microsoft, a fait remarquer fin avril que « nous avons vu deux années de transformation numérique en deux mois » chez les entreprises clientes - et le résultat de ces investissements persistera longtemps après la crise. Les employés de toutes les entreprises se sont adaptés au télétravail et à la collaboration par vidéoconférence. Plusieurs de ces habitudes et modèles resteront en place.

Ensemble, ces facteurs expliquent pourquoi, dans une enquête menée auprès des PDG des 500 plus grandes entreprises du monde, 63 % d'entre eux ont déclaré que la crise de COVID-19 accélérerait leurs investissements technologiques malgré les pressions financières. Seuls 6 % ont déclaré qu'elle les ralentirait. Mais pour faire la différence, ces investissements informatiques devraient se concentrer sur des innovations de modèles commerciaux spécifiques pour répondre à de nouvelles opportunités, plutôt que d'accroître l'utilisation des technologies numériques en général.

#### RÉAFFECTEZ VOTRE CAPITAL

Cela peut être psychologiquement difficile à faire en période de crise, lorsque les flux de trésorerie sont stressés, mais c'est précisément le moment de prendre quelques risques bien réfléchis. Des études montrent que les entreprises les plus performantes non seulement investissent davantage que leurs homologues dans de nouvelles opportunités, mais qu'elles mettent aussi leurs œufs dans moins de paniers, consacrant plus de 90 % de leurs dépenses nettes à des segments à croissance et rendement plus élevés. Ces entreprises reconnaissent qu'une crise offre une occasion de se tailler une nouvelle position plus concurrentielle.

Malheureusement, de nombreuses entreprises continuent de ne pas respecter les habitudes traditionnelles consistant à appliquer uniformément les nouveaux investissements à toute l'entreprise et, si nécessaire, à procéder à des coupures horizontales plutôt que ciblées. Selon l'enquête du BCG auprès des grandes entreprises, en mai 2020, seules 39 % des entreprises avaient modifié leurs plans d'investissement et d'allocation de capital pour cibler de nouveaux moteurs de croissance, et de cette minorité, seule la moitié avait investi dans de nouveaux modèles d'entreprise.

Plutôt que de thésauriser de l'argent, les PDG doivent s'engager dans des investissements plus agressifs de leurs capitaux

Pour éviter ce piège, évaluez vos projets d'investissement en capital selon deux dimensions : leur valeur estimée demain, après avoir pris en compte l'impact des changements de la demande, et la somme

d'argent nécessaire pour les maintenir en vie aujourd'hui, compte tenu des flux de trésorerie opérationnels souvent limités. Vous pouvez le faire au niveau de l'unité d'affaires, mais l'idéal serait de plonger plus profondément pour examiner des opérations ou des initiatives spécifiques. Une fois cet exercice terminé, vous vous rendrez probablement compte qu'il vous faut réorienter radicalement votre investissement en capital.

Dans la conjoncture actuelle, les grandes entreprises qui sont prêtes à prendre certains risques sont susceptibles d'en tirer le plus grand profit. Les marchés et les institutions financières seront moins prêts ou capables de fournir des capitaux aux petites entreprises et aux entreprises naissantes dès maintenant. Cela signifie que les grandes entreprises bien établies, disposant de flux de trésorerie relativement importants et ayant par conséquent un meilleur accès au capital, seront bien placées pour tirer parti des possibilités offertes par l'évolution de la demande.

Mais les grandes entreprises doivent être prêtes à assumer ces risques. Plutôt que d'accumuler des liquidités et de s'inquiéter de ce qui pourrait arriver à un secteur ou à une région géographique en particulier, les PDG devraient s'engager dans des investissements en capital plus agressifs et plus dynamiques. L'incertitude accrue signifie que les entreprises ne peuvent pas prédire avec précision quelles entreprises seront les plus performantes demain, elles doivent donc adopter une approche expérimentale et prendre des mesures pour diversifier leurs portefeuilles afin d'y inclure une série de paris potentiels. Le rythme rapide des changements signifie qu'elles doivent fréquemment mettre à jour leurs portefeuilles, en réaffectant les fonds selon les besoins tout en s'assurant qu'ils sont équilibrés dans le temps et qu'ils correspondent aux priorités stratégiques à long terme des entreprises.

American Express a établi la norme à cet égard. Pendant la crise financière mondiale de 2008, Amex a été gravement menacée par l'augmentation des défauts de paiement, la diminution des dépenses de consommation et l'accès limité au financement. La société a lancé un programme de restructuration pour rationaliser l'organisation et réduire la fuite des liquidités, et elle s'est lancée dans la collecte de dépôts afin de lever davantage de capitaux. Ces mesures ont permis de libérer ou de générer des liquidités qu'Amex a ensuite affectées à des investissements à plus long terme dans de nouveaux partenariats et de nouvelles technologies, ce qui a permis à l'entreprise de se réimaginer non plus comme un simple fournisseur de cartes, mais comme une société de services soutenue par une plate-forme. Comme l'a fait remarquer le directeur général d'alors, Ken Chenault, « Même si nous avons réduit nos dépenses d'exploitation, nous avons continué à financer des initiatives de croissance majeures ». En conséquence, la capitalisation boursière d'Amex a plus que décuplé après la crise.

#### CONCLUSION

En temps de crise, il est facile pour les organisations de revenir à leurs anciennes habitudes, mais c'est souvent au moment-même où de nouvelles approches seraient des plus utiles. Alors que les entreprises se positionnent pour la nouvelle normalité, elles ne peuvent pas se permettre d'être contraintes par les sources d'information, les modèles d'entreprise et les comportements d'allocation de capital traditionnels. Elles doivent plutôt mettre en évidence les anomalies et remettre en question les modèles mentaux, réorganiser leurs modèles d'entreprise et investir leur capital de manière dynamique pour non seulement survivre à la crise, mais aussi pour prospérer dans le monde de l'après-crise.