

LA LETTRE DE XMP-CONSULT RÉSEAU D'EXCELLENCE DU CONSEIL

ÉDITORIAL Covid-19 : 1 an après

Nous voilà peu ou prou à la date anniversaire du premier confinement, prémisses de bouleversements que peu d'entre nous auraient estimé probables auparavant. Au-delà de leurs impacts parfois dramatiques, il s'agit d'une forme d'expérience à très grande échelle sur les sociétés. Il y a donc là un matériau et une opportunité uniques pour les (re) penser. Qu'il me soit ici permis d'en fournir un exemple anecdotique qui concerne la population des indépendants, dont les membres d'XMP Consult constituent un petit sous-ensemble.

Le chômage partiel est un mécanisme particulièrement généreux à l'endroit du salarié (et de son employeur): 84% du salaire est garanti par la solidarité nationale, sans restriction de temps ou de secteur. Rien à voir avec le dispositif ad hoc accordé aux indépendants, qui comporte des limites sectorielles et temporelles strictes ainsi que des taux de couverture bien plus faibles. Ainsi, hors secteurs ciblés, un artisan ou un consultant aura eu droit à une aide maximale de 1,500 euros par mois sur quatre mois l'année passée. Ce transfert est bien inférieur à ce que son homologue fictif, salarié d'une entreprise et fournissant des biens ou services identiques, aurait perçu.

Ainsi, la société accorde des transferts largement plus conséquents à ceux qui présentent une aversion au risque plus élevée. A niveau de transfert donné entre la société et l'individu (nous éludons ici la question du niveau souhaitable de ces transferts), sur quels fondements repose cet arbitrage en défaveur de l'indépendant ? Est-ce à dire que certains sont plus vertueux, plus méritants, ou encore plus vulnérables ? A quel moment ce point a-t-il fait l'objet de discussions dans notre contrat social ?

Le fait social qui entoure cette question est plus étonnant encore. Car cette iniquité, dont on peut se demander si elle n'est pas juridiquement condamnable au titre d'une inégalité de traitement, n'a suscité, autrement que de façon confidentielle, ni émoi ni débat. Il est donc tentant d'en conclure qu'elle est socialement acceptée.

Mais la générosité a un prix, et les mêmes sociétés privées sont soumises à des pressions croissantes de la part de la société au-delà de la taxation: du recrutement à la gestion des salariés en passant par la distribution de la valeur produite, leur liberté se réduira à la mesure de leur propension à faire assumer à l'ensemble de la société des responsabilités qui leur incombent initialement.

Magnifiées par cette crise, ces iniquités et ingérences consenties disent quelque chose de nous, de notre rapport au risque, à la liberté, à l'imbrication des sphères privée et publique ou encore à l'autorité. En un mot, de notre culture.

Cette brève tentative illustre l'objet de cette Lettre, où nos différents contributeurs utilisent la crise sanitaire comme un révélateur de tendances dans leurs domaines de prédilection. Philippe Ginier-Gillet entame ce numéro avec une réflexion sur l'innovation sous contrainte, Jérémy Doukhan explicite le risque d'intermittence pour les entreprises et Antoine Jaulmes milite pour une forme de résilience qui passe par un investissement dans l'humain et le durable. Bruno Delezenne et Stéphane Bellanger nous fournissent des éléments d'actualisation dans les domaines de la vente et de la valorisation des entreprises. Pierre-Yves Le Daëron nous livre son « roman d'apprentissage » de cette dernière année à la manière d'un journal de bord, en prémisses

SOMMAIRE

P. 02-03

Et si les contraintes favorisaient créativité et innovation ? par Philippe GINIER GILLET

P. 04-06

Crise économique Covid19 et risque d'Intermittence
par Jérémy DOUKHAN

P. 07-08

Face aux crises, construire la résilience de l'entreprise
par Antoine JAULMES

P. 09-10

En 2020, la vente BtoB est devenue Remote Selling. Bonne nouvelle !
par Bruno DELEZENNE

P. 11-13

L'évaluation des entreprises à l'heure du coronavirus
par Stéphane BELLANGER

P. 14-15

Coronavirus – un roman d'apprentissage ?
par Pierre-Yves LE DAËRON

P. 16-18 [TÉMOIGNAGES]

- **Expérience unique : lire « A la recherche du temps perdu » pendant le confinement** par Eric DELAVALLÉE
- **Interview** de Serge HENRY
- **Une année si particulière**
par Antoine ISAMBERT

de trois témoignages singuliers sur cette période: Eric Delavallée en a profité pour lire l'œuvre iconique et monumentale de Proust, quand Serge Henry a osé la transition vers le conseil indépendant dans cette période particulièrement délicate. Ce numéro est clos par le témoignage d'Antoine Isambert, qui, à la tête d'une structure de conseil, a dû prolonger sa réflexion et son savoir-être au-delà de lui-même pour naviguer, avec son équipage, dans des eaux encore troubles.

Puisse ces réflexions et témoignages vous inspirer dans ces temps incertains.

Guillaume Dulac 

ET SI LES CONTRAINTES FAVORISAIENT CRÉATIVITÉ ET INNOVATION ?



Les leçons de la pandémie

Covid-19 a entraîné au début de 2020 des bouleversements majeurs et brutaux dans la vie des organisations, par exemple la fermeture physique des commerces et des établissements scolaires.

Les entreprises ont dû, dans l'urgence et avec uniquement les ressources à leur disposition dans l'instant, assurer la continuité de leur activité, voire dans certains cas leur survie même, ce qu'elles ont réussi, suivant les secteurs, grâce à leurs capacités d'anticipation et de résilience, mais aussi de créativité et d'innovation.

La crise Covid-19, et ses contraintes, a en fait amené une accélération du développement, de l'introduction et de l'adoption d'innovations d'usage, de processus et de modèles d'affaires. Citons, à titre d'exemple, les restaurants, où le lieu de création de valeur n'est plus la salle, avec l'expérience client liée, mais la cuisine où se prépare un produit culinaire ensuite livré. Ou le secteur éducatif, qui était traditionnellement plutôt réticent à adopter l'innovation digitale et a basculé quasi instantanément vers l'enseignement à distance.

Cela peut sembler paradoxal si l'on se rappelle certaines des perceptions qui pouvaient exister avant la crise.

La créativité, clé pour innover, n'est-elle pas présentée comme une pensée en dehors du cadre, libérée des acquis et des règles ? Et que celles-ci sont les barrières à l'innovation les plus fréquentes ? Les réticences dues à la culture des collaborateurs et des dirigeants, comme l'aversion au risque et à l'échec, puis la focalisation sur le court terme, les réglementations et processus contraignants et le manque de financements¹. La pandémie, période de contraintes fortes, aurait dû alors être peu favorable à la créativité et à l'innovation³.

Comment expliquer la créativité et l'innovation sous contraintes ?

Le processus créatif demande en fait de relier entre eux des informations, des savoirs et des pratiques d'origine diverses et déjà existants, pour faire émerger une nouvelle idée, qu'il s'agisse d'un concept ou d'une solution à un problème concret. Ce travail de recherche et de mise en perspective a été résumé par un acteur emblématique de l'innovation, Steve Jobs, quand il disait « *creativity is just connecting things* ».

A cela a été ajouté, au sein d'une entreprise souvent citée pour ses pratiques d'innovation (Google), « *Creativity loves constraints* »². Parce que, sans contraintes, s'ouvre le chemin de facilité, avec juste l'émergence d'idées toutes faites et préexistantes chez la personne ou au sein du groupe chargés d'être créatif. Limiter le champ de la créativité a pour objectif de créer un effet challenge, qui motive à aller au-delà du déjà connu ou convenu. Les études de recherche empirique sur le sujet confirment à aujourd'hui que mettre des contraintes est favorable à la créativité et à l'innovation.

Comme montré par la pandémie, les contraintes peuvent être de trois types :

- sur les moyens alloués (temps imparti au projet, ressources humaines et opérationnelles, financements),
- sur le processus de créativité et d'innovation (par exemple approche par l'expérimentation et les tests, ou modalités de travail entre membres de l'équipe),
- sur les résultats attendus⁴.

L'innovation implique quant à elle l'introduction dans un marché ou une organisation d'une offre ou d'une pratique qui change des usages, des attitudes et croyances. L'innovation est dérangeante pour toute personne habituée à la situation antérieure. Faire adopter l'innovation, c'est donc trouver les moyens de dépasser la résistance au changement.

¹ Dans le rapport « *Technology Innovation Strategy Survey* » de 2019 du Gartner Group, ces barrières sont citées dans des proportions équivalentes : culture à 28% et 25%, autres facteurs à 30%, 27% et 24% respectivement.

² Notamment par Marissa Mayer, alors VP de Search Products & User Experience à Stanford en 2006.

³ c.f. « *Creativity and Innovation under constraints : a cross disciplinary integrative review* » dans « *Journal of Management* » de Janvier 2019, où sont résumés les résultats concordants de 145 études sur le sujet.

⁴ A titre d'exemple, toujours suivant Mayer, Google impose pour le développement d'applications des critères stricts en termes de temps de chargement et d'indépendance vis à vis de la résolution des écrans.

Cette résistance est de plus amplifiée lorsqu'il y a compétition entre différentes priorités au sein de l'entreprise, une disponibilité et attention des dirigeants limitée et changeante, et des besoins clients tout juste émergents.

Dans ces conditions un sentiment d'urgence est souvent salutaire pour l'innovation. C'est ce qu'a permis la pandémie, avec des objectifs très court terme, une focalisation extrême des énergies et de nouvelles exigences client fortes.

Comment réussir à déployer créativité et innovation sous contraintes ? Exemples durant la pandémie

L'expérience montre que le plus difficile est de trouver le bon niveau de contraintes pour la créativité et de créer un sentiment d'urgence de court terme pour l'innovation.

Les contraintes sur la créativité doivent être adaptées à la dynamique de l'équipe en charge du projet créatif, à la culture d'entreprise et au profil psychologique des personnes. Des contraintes trop élevées deviennent démotivantes et risquent d'empêcher les croisements fertiles entre domaines d'expertise et angles d'approche, et de ne pas pouvoir exploiter les découvertes dues au hasard. Trop contraindre la phase de créativité revient à rester dans l'innovation incrémentale.

Deux exemples illustrent bien la contrainte créatrice réussie en matière de stratégie lors de la pandémie:

- Spotify, le diffuseur européen de contenu audio, qui a dû faire face à une chute drastique des revenus publicitaires (le modèle d'affaire dominant dans son industrie) et qui a développé en réponse une nouvelle activité, la publication et la curation de podcasts.
- Les fournisseurs de vins et spiritueux (une industrie ancrée dans le tangible, terroir et plaisir des sens) qui ont perdu avec la pandémie tout contact direct avec le client, visite du domaine et dégustation sur place n'étant plus possible. Ils ont créé alors, malgré la contrainte des distances, de nouvelles opportunités de convivialité et d'émotions partagées, avec dans de nombreux pays envoi d'échantillons et séance de dégustation conduite en ligne.

Créer un sentiment d'urgence et de nécessité de l'innovation demande de découper le projet d'innovation en sous projets courts, expérimentaux, qui ont l'avantage de concrétiser très vite le changement, aussi bien au niveau des comportements que des perceptions et croyances. L'urgence est renforcée quand le projet n'est pas qu'une activité additionnelle parmi une longue liste d'objectifs, et qu'il est accompagné par un sponsor fort dans l'organisation.

Outre la contrainte, les deux exemples suivant d'accélération de l'innovation lors de la pandémie illustrent la valeur d'une implication forte des dirigeants (qui sont par ailleurs très médiatisés et impliqués dans la gestion de leur entreprise):

- le développement en dix jours d'un ventilateur pour unité de réanimation, en réutilisant les technologies déjà maîtrisées par les équipes, de par la volonté de James Dyson (les équipements ménagers, par exemple aspirateurs, du même nom) ;
- l'impression en 3D de masques de protection pour le personnel soignant, après aussi réorientation en quelques jours de certaines de leurs capacités industrielle, par Blue Origin (fondé par Jeff Bezos, d'Amazon) et SpaceX (fondé par Elon Musk, de Tesla)

En conclusion, il aura bien été mis en évidence en 2020 que créer et innover est possible, non pas malgré les contraintes, mais peut être bien à cause d'elles.

Philippe Ginier-Gillet



CRISE ÉCONOMIQUE COVID19 ET RISQUE D'INTERMITTENCE



Trois tendances long terme majeures

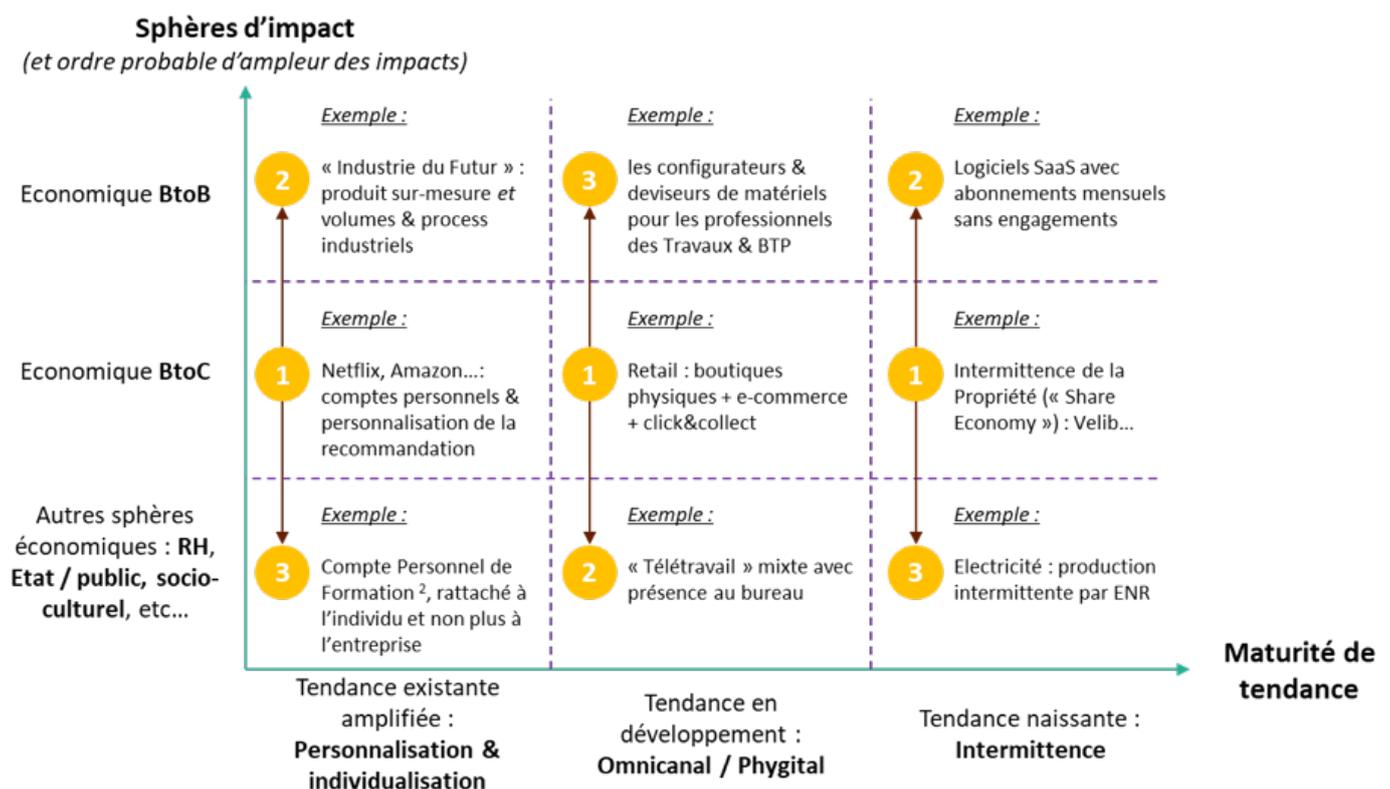
Lors des projets d'accompagnement stratégique que je mène avec des entreprises françaises, la question des tendances long terme se pose régulièrement dans le cadre de l'analyse de l'environnement marché. Lors d'une mission récente, l'entreprise cliente a d'elle-même proposé que nous nous référiions aux travaux récents de Bpifrance Le Lab comme support aux réflexions des tendances long terme ; et il est vrai que Le Lab 1 avait fait, comme très souvent, un travail très intéressant.

Bpifrance Le Lab liste et approfondit 8 « tendances majeures qui vont transformer l'économie », plus ou moins accélérées par la crise Covid19 (par ordre d'accélération par la crise) : Digitalisation à pas forcés ; Respect du climat et de l'environnement ; Nouvelle relation à l'espace ; Flexibilité et résilience ; Quête de sens ; Sécurité sanitaire

et santé ; Autonomie et Souveraineté ; Nouveaux modes coopératifs et solidaires. Parmi ces tendances, apparaît bien entendu ce qui a rapport avec le « télétravail », en particulier dans les tendances « Digitalisation à pas forcés » et « Nouvelle relation à l'espace ».

Néanmoins, en continuant à y réfléchir et y travailler au-delà de cette mission client, il m'a semblé qu'il y avait 3 tendances long terme majeures, en partie capturées par l'étude Bpifrance, mais sur lesquelles nous pouvions insister plus particulièrement. Il s'agit notamment, par ordre chronologique d'apparition et amplification des tendances :

1. La personnalisation & l'individualisation
2. L'omnicanal / le « phygital »
3. L'Intermittence



1. Personnalisation & individualisation

Dans la sphère BtoC de nos économies, la personnalisation & l'individualisation sont déjà très présentes : de la possibilité de personnaliser et d'individualiser sa cuisine grâce aux outils logiciels, à la démultiplication des couleurs pour des pièces de décoration de la maison, aux recommandations personnalisées sur les plateformes (Netflix pour les productions audio-visuelles, Amazon pour les livres, etc...).

Cette tendance clé a commencé à s'étendre dans les sphères « publiques de l'économie », par exemple dans certains dispositifs publics en France. Ainsi le CPF (Compte Personnel de Formation) peut être vu comme une personnalisation dans le droit social français. Cette tendance pourrait déboucher, à terme, vers une situation où, schématiquement, le droit social français n'a plus l'entreprise comme point de référence dans la relation entreprise-travailleur, mais au contraire le travailleur comme point de référence dans cette relation (le travailleur devient le centre, et les entreprises et autres expériences – ce y compris les formations - un flux autour du travailleur).

Dans la sphère BtoB, cette tendance devrait également prendre de l'ampleur : les entreprises BtoB ont dû traditionnellement arbitrer entre des approches industrialisées & standardisées (avec des offres de Produits / Services « sur l'étagère ») d'une part, ou des approches sur-mesure (et notamment des offres « Projet ») d'autre part. L'enjeu de cette tendance va être de permettre aux entreprises BtoB de proposer des offres avec une partie importante de sur-mesure, mais avec un système de Production & Delivery industrialisé, pour permettre notamment des volumes significatifs, des coûts compétitifs, et des process qualité adéquats. Les nouvelles technologies, notamment celles liées à l'Industrie du Futur (ex : impression 3D), semblent permettre l'amplification de cette tendance.

2. Omnicanal / Phygital

Dans la sphère BtoC de nos économies, l'Omnicanal / le Phygital est une tendance qui existe depuis plusieurs années (en particulier pour des Produits non-frais : vêtements, livres, électroménager...), et qui a continué à prendre de l'ampleur pendant la crise, les restaurants eux-mêmes étant amenés à se convertir à cette tendance du « click & collect ». L'on peut imaginer que cette tendance va s'étendre à l'intégralité de la sphère BtoC, y compris pour des achats plus conséquents, les vendeurs de voiture commençant eux aussi à adopter cette approche par exemple. Il est important de noter que l'Omnicanal n'est pas la création de nouveaux canaux de distribution ou de parcours d'achat disjoints et séparés, mais bien l'amplification d'un système de « redondance » : un client / utilisateur peut passer par n'importe lequel de ces canaux, y compris de façon « désordonnée », avec passerelles entre les canaux. La difficulté de la tendance de l'Omnicanal est justement celle de la lisibilité du parcours client, et donc in fine la difficulté de planification des ressources pour l'entreprise.

Dans la sphère « publique » de l'économie, il me semble que le terme de « télétravail », c'est-à-dire de travail à distance, ne rend pas complètement compte de la tendance qui a explosé pendant la crise Covid, et qui a de grandes chances de continuer à s'amplifier désormais. En effet, il ne s'agit pas tant d'une tendance « multicanale » avec l'ajout d'un nouveau canal de travail (le bureau in situ / le travail à distance en télétravail), mais plutôt d'une approche omnicanale du travail et du bureau, comme le reflète le développement des « Flex Offices » et autres espaces de travail partagé, ces bureaux prévus pour accueillir des travailleurs sans emploi du temps ni postes de travail fixes. Parfois au bureau, parfois à distance, de façon mixte, et non planifiée longtemps à l'avance. L'enjeu étant bien entendu la coordination et le partage d'information quant à l'occupation des bureaux, et gérer la sur-utilisation comme la sous-utilisation de ceux-ci. Encore une fois, la difficulté principale pour l'entreprise est la planification et la coordination des moyens (ici notamment la capacité des bureaux).

Enfin dans la sphère BtoB, des mouvements similaires ont déjà débüté, qui permettent à la fois d'avancer dans le tunnel d'acquisition par des expériences utilisateurs et de la collecte d'information en ligne, et de finaliser les étapes d'achat ou de Production in situ (ex : les configurateurs & deviseurs de matériels pour les professionnels du BTP). Cette tendance pourrait s'amplifier et s'étendre à l'ensemble de la sphère BtoB, en particulier avec la convergence Services – Produits et un ensemble de « prestations outillées », y compris dans les prestations intellectuelles.

3. Intermittence

Autant les 2 tendances précédentes sont déjà bien installées et devraient continuer à prendre de l'ampleur et se propager à l'ensemble des sphères économiques, autant cette 3ème tendance ne semble pas visible pour tous, et sa probabilité de matérialisation en tant que tendance structurante long terme est probablement plus discutable, par nature.

Néanmoins, il semble que du fait du risque de pandémies ou autres événements « brutaux » et d'ampleur globale, ce sont les perturbations de la dimension spatiale qui ont attiré l'attention des analyses et commentaires : « télétravail » (travail à distance), « nouvelle relation à l'espace » (selon l'étude Bpifrance Le Lab), limitation des déplacements physiques de personnes et confinements de personnes (« lock-down »), fermetures de frontières, etc... Néanmoins, les produits ont continué à se déplacer, et les limitations des déplacements n'ont pour origine que la sphère « réglementaire » car il ne s'agissait pas de la résultante d'une force économique (au sens des 5 forces de Porter).

Ce qui semble avoir été réellement percuté par cette crise Covid19 est plutôt la dimension temporelle, ce qui a été notamment mis en

lumière par la découverte du mode « stop & go » proposé par les gouvernements en tant que réponse à la situation : une alternance de périodes très disjointes, en termes de droits bien sûr, mais aussi en termes de caractéristiques économiques et physiques. Si l'on peut penser, ou espérer, que la crise Covid19 soit bientôt derrière nous, il existe des voix qui prédisent d'autres pandémies dans les années à venir, voire d'autres phénomènes qui auraient pour conséquences possibles ce recours au mode « stop & go ».

Il est donc possible, bien que plus incertain, qu'il s'agisse d'une véritable tendance long terme, et que **cette révolution de la discontinuité du temps, alors que nous étions habitués à un temps continu et uniforme, impacte très significativement les sphères économiques et nos modèles d'analyse.** En élargissant cette tendance au-delà des sujets sanitaires, **cette discontinuité temporelle peut être reliée à un phénomène plus large d'Intermittence : une alternance de périodes discontinues, avec des phénomènes de ruptures entre les périodes de temps successives.**

Risque d'Intermittence et Potentiel de Résilience

Ce concept d'**Intermittence** nous amène également à mieux caractériser un terme qui a été beaucoup utilisé récemment, mais qui n'a pas fait l'objet de définition ni caractérisation précises : **la Résilience d'une entreprise.**

En effet, si l'on considère **l'Intermittence** comme l'ensemble de phénomènes de discontinuité temporelle avec rupture significatifs, la **Résilience** peut être caractérisée comme la capacité à « survivre » à cette **intermittence**, à passer « de l'autre côté » de cette discontinuité brutale.

Ces deux concepts ont des implications très fortes sur les entreprises et les réflexions de pérennité ; mais également sur ceux qui prennent le « risque économique de l'entreprise » : banques, assureurs, fonds d'investissement, politiques publiques, etc...

Nous invitons l'ensemble de ces parties prenantes à se poser **la question de l'exposition des entreprises au risque d'Intermittence, et à développer leur potentiel de Résilience.** Ce sont ces sujets que l'auteur de ce papier se proposera d'approfondir ultérieurement.

Jérémy Doukhan

Expert en Stratégie de Croissance et de génération de Cash



FACE AUX CRISES, CONSTRUIRE LA RÉSILIENCE DE L'ENTREPRISE



Un monde et une économie si fragiles

Crise financière hier, crise sanitaire aujourd'hui, crise climatique demain... Ceux qui pilotent une entreprise ou sont intéressés à sa pérennité, ne peuvent ni ignorer les risques ni omettre de s'y préparer...

La covid a révélé un monde fragile, interdépendant et promis à une succession de crises systémiques imprévisibles dans leur détail mais certaines dans leur principe. La prochaine crise peut même survenir rapidement, découlant de l'actuelle par une réaction en chaîne assez fréquente dans l'histoire. La pandémie pourrait par exemple avoir suffisamment aggravé l'endettement de certains Etats pour les amener à tailler dans la dépense publique ou à faire défaut sur leurs engagements financiers. De violentes secousses sociales peuvent aussi résulter de la grande pauvreté, brutalement accrue par le blocage partiel de l'économie mondiale...

Dès lors, comment construire une véritable résilience qui permette à une entreprise de limiter les dégâts lors des crises futures, voire d'en tirer des opportunités, alors même qu'elle est fragilisée financièrement et perturbée dans son « contrat social » par un télétravail pas toujours facile à bien mettre en œuvre ?

Investir dans le durable

La première partie de la réponse, classique, c'est l'investissement dans l'innovation. Pour rappeler un épisode d'histoire industrielle, c'est au moment où la grande dépression

frappe l'Europe, à partir de 1930, que Philips sort de la monoculture de l'ampoule électrique à incandescence et multiplie les nouveaux produits : lampes à décharge, équipements de radiographie, postes de radio, rasoirs électriques et générateurs électriques à moteur Stirling, cela grâce à un investissement en R&D délibérément maintenu. « Investir au son du canon » a été ici le tournant qui a permis à Philips de devenir la multinationale que l'on sait.

La différence, c'est que l'innovation des années 2020 sera orientée vers la durabilité. Prenons l'exemple du secteur du tourisme, qui est loin d'être anecdotique puisqu'il représentait en 2019 10% du PIB et de l'emploi mondial (soit 330 millions d'emplois). Comment les entreprises de ce secteur vont-elles rebondir ? L'Organisation mondiale du tourisme a inscrit l'innovation et la durabilité parmi ses priorités pour la relance du tourisme. Dans l'approche dite du « [tourisme régénératif](#) », l'activité de ce secteur cessera d'être une activité consommatrice de ressources rares et destructrice de l'environnement qui cherche à limiter les dégâts pour devenir [un outil permettant de populariser et de financer](#) la cause de la préservation des écosystèmes fragiles et de la biodiversité, des cultures des peuples autochtones et de l'inclusion sociale et de l'action en faveur du climat. C'est dans ce cadre que se situeront les innovations techniques, sociales et organisationnelles qui feront renaître un secteur touristique prospère.

Investir dans l'humain

La deuxième partie de la réponse, c'est l'investissement durable dans l'humain,

éthique, social, responsable (on va détailler ces trois points), car c'est du facteur humain que dépend la qualité de la réaction aux crises et donc la résilience.

Un chef d'entreprise indien, propriétaire d'une PME du Maharashtra, témoignait récemment dans un [webinar dédié à la durabilité](#). Son entreprise avait surmonté les trois crises majeures de l'économie indienne en raison de la politique d'intégrité imposée par ses dirigeants malgré les difficultés inhérentes au contexte indien : l'instauration de la taxe carbone en 2010, la démonétisation en 2016 et la covid en 2020. Dans les deux premiers cas, la justification minutieuse de toutes les transactions avait handicapé de nombreuses entreprises, particulièrement celles dont une grande partie de la comptabilité s'était avérée inexplicable ! Dans le cas de la crise de la covid, l'absence de contentieux avec les fournisseurs, les clients ou l'administration et la fluidité des dédouanements a permis de relancer l'activité très rapidement et, au final, de dégager une croissance en 2020 par rapport à 2019 ! En Europe, les entreprises se dotent d'outils destinés à les protéger face aux risques économiques et réputationnels résultant de la loi Sapin 2, des règles de concurrence de l'UE et du RGPD. Outre l'adoption de valeurs claires par l'entreprise, les premiers outils de cet équipement sont le code de conduite et les processus d'alerte internes, appuyés par l'exemplarité du comportement des dirigeants. Cela permet de minimiser l'impact des crises.

Au plan social, l'engagement des salariés envers l'entreprise génère de nombreux bénéfices : turnover et absentéisme réduits,

performance accrue, meilleure expérience client et réactivité en cas de coup dur. Il répond avant tout à l'engagement de l'entreprise vis-à-vis de son personnel : protection des emplois, sécurité et qualité de vie au travail, bonne organisation, orientation client et autonomie, communication et consultation des salariés, crédibilité de la hiérarchie, sentiment de justice et d'équité dans les évolutions de carrière, accès à la formation, équilibre vie privée/vie professionnelle... Le challenge de la covid a parfois eu un impact positif dans ce domaine. [Un spécialiste de l'engagement des collaborateurs](#) explique que certains dirigeants d'entreprise ont significativement amélioré les taux d'engagements mesurés en communiquant avec pertinence, en mettant en place rapidement des organisations et des outils informatiques adaptés, en prenant des mesures de protection de la santé et de la sécurité du personnel ou en maintenant les rémunérations. Leur implication personnelle a confirmé la réalité des valeurs humanistes affichées par l'entreprise, et les équipes ont été soudées par la fierté d'avoir surmonté une épreuve exceptionnelle. Le point d'attention, c'est de maintenir et d'accroître ce capital après la crise : il faudra rester fort sur la communication et l'écoute des salariés, le maintien du lien et de la proximité dans les équipes et en transversal, et la prévention des risques psycho-sociaux, notamment en cas de poursuite du télétravail. Quant aux entreprises pour qui la covid aura mis en route une spirale sociale négative, ces mêmes actions en sont encore plus urgentes voire vitales.

Autre moteur de l'engagement, la Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) des entreprises. Les millennials, ceux qui n'étaient pas encore majeurs en l'an 2000, y sont très sensibles, or ils sont à présent majoritaires sur le marché du travail. Désirant avoir un impact positif sur le monde au travers de causes telles que la lutte contre le dérèglement climatique, la biodiversité, la lutte contre la pauvreté, la paix ou les discriminations de genre, de race, de sexualité, ils sont prêts à faire de véritables sacrifices, ce qui affecte les recrutements, car les jeunes

candidats recherchent des employeurs à la politique de RSE affirmée. Digital natives, ils sont en outre prompts à identifier et à dénoncer le greenwashing. Les entreprises qui veulent recruter un personnel engagé et motivé doivent donc démontrer par la pratique à quel point elles se soucient de RSE. Favorable en termes d'image et de réputation, la RSE permet aussi de fédérer les salariés, comme l'a montré l'exemple de PSA, qui, pour assembler dans son usine de Poissy les respirateurs artificiels commandés par le gouvernement, a recruté sans difficulté, en plein confinement, 60 salariés volontaires, avec avis pleinement favorable des syndicats du site.

Comment les investisseurs vont nous y pousser

Au-delà des logiques de management, les dispositions évoquées plus haut forment la base de la résilience recherchée par les investisseurs et propriétaires d'entreprise. Impliqués dans le destin de long terme de leurs entreprises, ceux-ci participent en effet activement à un glissement très rapide vers un capitalisme socialement responsable.

Ainsi, [des motions sur les mesures prises par la Direction des sociétés contre le changement climatique](#) sont à présent soumises au vote dans des assemblées générales. En France, [le groupe Vinci est le premier à s'y plier](#). Ce qui était la demande d'un fonds d'investissement militant est aujourd'hui la préoccupation commune à plusieurs gestionnaires d'actifs internationaux comme [JP Morgan AM, Fidelity, Robeco, DWS, Ae-gon AM ou Nordea, et de grands fonds de pension anglo-saxons](#), qui exigent que les risques financiers liés au climat soient désormais intégrés dans les comptes et non dans un reporting annexe, et que les comités d'audit se portent garants de la bonne prise en compte des risques climatiques importants. « Publier des états financiers qui ne tiennent pas compte des impacts concrets du changement climatique revient à désinformer les dirigeants et les actionnaires et conduit à une mauvaise allocation du capital », écrivent-ils.

Mieux encore, Laurence Fink, directeur général de BlackRock, écrivait en janvier 2020 dans sa [lettre annuelle aux PDG](#) que « les preuves du risque climatique obligent les investisseurs à réévaluer les hypothèses de base de la finance moderne », et que BlackRock prendrait désormais des décisions d'investissement avec comme critère principal la durabilité environnementale. De la part du plus grand gestionnaire d'actifs au monde, gérant 7 800 milliards de dollars d'investissements, cette annonce n'a laissé aucun PDG indifférent, surtout pas ceux qui risquent de voir baisser le cours des actions de leur entreprise, devenue « à risque ».

Dans le domaine social, la très conservatrice [Business Roundtable a publié en 2019 une déclaration sur les buts de l'entreprise](#) cosignée par 181 PDG de grandes entreprises américaines qui s'y engageaient à diriger leur entreprise dans l'intérêt de toutes les parties prenantes : clients, employés, fournisseurs, communautés et actionnaires, un revirement complet par rapport au passé de la même organisation, jusque-là fidèle à la doctrine Friedman, à savoir la primauté des seuls actionnaires. Cela définit de facto une nouvelle norme en matière de responsabilité des entreprises aux Etats-Unis.

« Je pense que la pandémie a présenté une crise existentielle telle - un rappel si brutal de notre fragilité - qu'elle nous a poussés à affronter avec plus de force la menace mondiale du changement climatique et à considérer comment, comme la pandémie, elle va modifier nos vies » écrivait encore Laurence Fink dans sa lettre de 2021. Il n'y aura pas de retour en arrière. L'avenir concret à court-terme de chaque entreprise passe par une réflexion sur ses responsabilités, ses relations avec ses parties prenantes afin de construire un modèle d'entreprise résilient devant le risque climatique et social, et par conséquent devant les autres types de crise possibles.

Antoine Jaumes

Consultant en politique éthique d'entreprise, RSE, transformation industrielle, efficacité R&D et services.



EN 2020, LA VENTE BTOB EST DEVENUE REMOTE SELLING. BONNE NOUVELLE !



Les leçons de la pandémie

Parmi les multiples chocs de 2020, la crise sanitaire a bouleversé les façons de travailler, de décider, d'acheter. Des décisions majeures, y compris entre gouvernements de pays Européens, se sont prises en visioconférence. Le télétravail a été encouragé par les autorités et certaines entreprises, telles que PSA ou Twitter, ont décidé d'en faire une référence.

Les clients BtoB se sont mis à acheter à distance, et les commerciaux ont bien dû suivre. Avec plus ou moins de bonheur, ils ont apprivoisé les visioconférences et autres outils du « Remote Selling ».

Certains vendeurs voudraient croire qu'il ne s'agit que d'une parenthèse, prête se refermer pour revenir à la vente d'avant. D'ailleurs on voit encore, un an après le premier confinement, des commerciaux avec des vidéos mal cadrées et des sons inaudibles.

Mais ils se trompent : le Remote Selling est un mouvement de fond. Le Covid-19 l'a accéléré et il s'installe maintenant durablement. Les vendeurs doivent s'y mettre, qu'ils soient Ingénieurs Commerciaux en entreprise, consultants indépendants, avocats, experts-comptables, etc.

Et, bonne nouvelle, c'est une chance pour eux et pour la vente.

Le Remote Selling s'installe parce que le télétravail se généralise.

Certes les clients reviendront petit à petit dans leurs bureaux, mais plus à 100%. Rencontrer physiquement deux personnes sera difficile car elles seront rarement au bureau en même temps. Quand elles y seront, leurs priorités porteront sur des enjeux internes et non sur des rencontres de fournisseurs. Pour échanger avec les clients, il faudra donc le plus souvent leur parler à distance.

Le Remote Selling s'installe parce que les acheteurs ne veulent plus voir les vendeurs.

Les commerciaux veulent du face-à-face, parce qu'ils le voient comme un levier et qu'ils aiment le contact. Mais ce n'est pas l'attente des acheteurs. Eux veulent que leur prestataire prenne soin d'eux et améliore leur vie. Si un robot le fait mieux qu'un humain, la plupart choisiront le robot. Une étude de McKinsey, en octobre 2020, montre que seuls 20% des acheteurs BtoB espèrent le retour du face-à-face.

Bonne nouvelle, le Remote Selling est une chance pour les vendeurs.

C'est un levier de performance, de qualité de vie, de croissance de leur territoire. Libérés des trajets, les vendeurs mènent plus de conversations commerciales, dans une plus grande sérénité. Avec des réunions plus faciles à organiser, ils peuvent accélérer leurs processus de vente, passant plus vite d'une étape à la suivante. Avec plus de souplesse, ils peuvent impliquer plus de décideurs, faire intervenir par exemple un sponsor lointain. S'affranchissant des distances, ils ont accès à de nouveaux clients du bout du monde.

Le Remote Selling est une formidable opportunité pour la Valeur.

En Remote Selling c'en est fini des contacts proches, des off, des effets de manche et autres « numéros de claquettes » qui passent mal en visioconférence, faute de présence charismatique. Pour emporter l'adhésion, c'est sur le fond qu'il faudra agir, à chaque interaction : sur la compréhension de son client, sur la capacité à le faire réfléchir et à lui ouvrir de nouvelles perspectives, à le projeter dans la solution proposée. C'est une chance pour les vrais professionnels, ceux qui ne cherchent pas l'ascendant psychologique mais veulent améliorer la vie de leurs clients en leur apportant de la Valeur.

Les vendeurs doivent se mettre au Remote Selling, et vite.

Il ne s'agit pas d'une parenthèse, il s'agit de la nouvelle vente. Et de nouvelles attitudes et pratiques professionnelles.

Plus question de s'amuser de réseaux défaillants, de sons hachés, de fonds d'écran vacanciers : une visioconférence aura le même confort et la même qualité professionnelle qu'un face-à-face.

Pas question de juste transformer des face-à-face en visioconférences : les processus de vente seront revisités. Ils pourront combiner différents media Remote (téléphone, chat, mail, espaces collaboratifs, etc.). Ils pourront se découper autrement, par exemple en phases plus courtes et plus rapprochées. Ils pourront intégrer plus de parties prenantes, du côté du client comme du vendeur.

Fini de se regarder à distance « en chiens de faïence ». Client et vendeur regarderont plutôt ensemble dans la même direction : le partage d'écran. Soutenu par des outils de collaboration (maps, matrices, abaques, etc.), ce partage deviendra un puissant levier de co-construction de valeur. Il sera tout naturel d'élaborer ensemble un diagnostic, de bâtir ensemble une solution, de planifier ensemble un projet.

Le Remote Selling est une chance pour l'estime de la vente.

L'image dégradée de la vente est entretenue par des vendeurs qui mettent tout leur poids dans le contact, au détriment de la valeur apportée. Parce qu'il sera sympathique, charmeur voire séducteur, un commercial « vendra des frigos aux esquimaux ». Quels dégâts sur l'image de la vente.

Le Remote Selling change la donne. En limitant la chaleur du contact, il amplifie l'impact de la vraie relation et de l'apport de Valeur. Pour vendre maintenant, il faut écouter et connaître toujours mieux son client, il faut en améliorer véritablement la vie, il faut le « servir ». Quelle chance pour la vente et son estime !

Volonté des clients, intérêt des vendeurs, image de la vente : l'heure est au Remote Selling. Tant mieux.

Bruno Delezienne

Coach commercial BtoB, Bruno Delezienne a fondé en 2002 le cabinet FridayLink, engagé dans la performance et l'estime de la vente.



L'ÉVALUATION DES ENTREPRISES À L'HEURE DU CORONAVIRUS

Les impacts de la crise sanitaire ont été très forts, en termes collectif et individuel.

Les entreprises ont été mises au défi de s'ajuster très rapidement afin de faire face à l'urgence. Avec l'interconnexion des crises – sanitaire, économique, sociale, environnementale – la donne a changé et l'ensemble des parties prenantes doit s'interroger sur les impacts durables de cette expérience tout aussi inédite qu'intense.

Cette expérience a conduit les entreprises à faire face rapidement en mettant en œuvre de nouvelles procédures et pratiques managériales (notamment : stratégie, business model, précautions sanitaires, modes de travail, ...).

Elle confirme donc la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté (VUCA) de l'environnement dans lequel les entreprises évoluent. Ce contexte de crise rend encore plus difficile et incertain l'exercice d'évaluation des entreprises, alors même que l'on observe une segmentation plus franche entre les entreprises performantes et celles qui le sont moins.

Ainsi, comment appréhender la résilience et la capacité de rebond de l'entreprise à évaluer ? Quels sont les points de vigilance à retenir au cours du processus d'évaluation qui distingue les étapes de diagnostic stratégique, organisationnel et financier ?

Il convient de mener une analyse afin d'apprécier les impacts structurels de cette crise sur le business model et le positionnement de l'entreprise considérée.

En tout premier lieu, il faut s'assurer que l'entreprise est bien en situation de continuité d'exploitation et non en état de cessation de paiement. Pour ce faire, il s'agit d'analyser les prévisions de trésorerie et sa capacité à demeurer solvable à court-terme.

Ensuite, l'analyse stratégique est une phase importante, car elle permet de prendre connaissance de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Elle consiste à identifier tous les éléments qui ont une influence sur la pérennité de l'entreprise. Il s'agit donc de pointer les facteurs endogènes et exogènes qui sont susceptibles

d'avoir un effet favorable, ou au contraire défavorable, sur le niveau d'activité de l'entreprise.

Les répercussions de la crise auront-elles des conséquences sur son potentiel de développement (le marché), sur son modèle d'affaires (condamné, résilient, disruptif ?) ? Auront-elles une influence sur ses forces, ses faiblesses, les menaces ou les opportunités ?

Quels en seront les effets sur les prévisions d'exploitation et de trésorerie ?

Avec cette crise, le scénario d'une réversibilité quasi-automatique de « retour à la normale » est de moins en moins crédible et nombre d'entreprises, voire des secteurs entiers, vont être durablement impactés.

Puis, autre phase importante, les méthodes d'évaluation usuelles s'appuyant sur des multiples, des flux de trésorerie « normatifs », il convient d'identifier les indicateurs alternatifs de performance (APM) et les agrégats comptables « récurrents » du compte de résultat, d'identifier les éléments du bilan hors-exploitation et de déterminer la dette nette de l'entreprise à la date de l'évaluation.

Ainsi, il est indispensable de procéder à la neutralisation des effets de la crise sanitaire et d'analyser les paramètres (taux, échéances, reports, ...) des financements « covid » de type PGE lors du calcul de la dette nette.

Cet examen s'effectue de manière pluriannuelle, tant rétrospectivement que prospectivement, afin d'appréhender d'éventuelles tendances.

À la suite de quoi il est d'usage de porter une appréciation de la cohérence du business plan, qui est un outil de traduction de l'intention du management (stratégie) vers l'intention du financier, au regard des données historiques, en tenant compte des hypothèses de croissance et d'investissements réévaluées à l'aune de la crise.

L'objectif de cette phase est de déceler des prévisions irréalistes ou incohérentes au regard des orientations stratégiques de l'entreprise.

A ce stade, il s'agit également d'étudier le comportement d'une entreprise et la « vitesse » à laquelle elle revient vers ses fondamentaux historiques. Pour ce faire, il faut prolonger l'horizon du business plan au-delà de la fenêtre temporelle habituelle afin de parvenir à une période qui reflète la reprise. Il est également nécessaire de réaliser une approche par scénarii (optimiste, réaliste, pessimiste) avec des probabilités d'occurrence.

Enfin, en matière d'évaluation, les méthodes d'évaluation usuelles restent applicables même si elles sont ajustées afin de tenir compte du contexte. Et dans le cadre d'une approche multi-critères, la méthode des flux futurs de trésorerie actualisés (DCF) confirme sa place centrale. Et, c'est également dans ce type de contexte que la pertinence des méthodes d'évaluation basées sur les options réelles ou les simulations Monte Carlo redevient critique, car elles permettent d'introduire un aléa.

Pour la plupart des entreprises, et par nécessité, les règles standards ont été adaptées afin de refléter les nouvelles réalités économiques découlant directement de la crise sanitaire.

De manière générale, l'évaluation des entreprises repose sur la prise en compte de trois approches principales, à savoir l'approche par les revenus, l'approche par le marché et l'approche par les coûts (ou les actifs). Bien que chacune de ces approches ait ses propres avantages et inconvénients dans des circonstances normales, les professionnels de l'évaluation ont tendance à accorder beaucoup plus d'importance, dans l'environnement actuel de crise, à la méthode des DCF, une variante de l'approche par le revenu, étant donné sa pertinence directe pour l'entité évaluée. Cette méthode tente de saisir la valeur d'une entreprise en calculant la valeur actuelle nette des flux de trésorerie à partir d'un ensemble de projections financières de l'entreprise, en utilisant un taux d'actualisation approprié ajusté au risque. Tout cela peut sembler quelque peu standard et simple, mais «le diable est toujours dans les détails».

Des questions se posent concernant les projections financières d'une entité pour les cinq prochaines années. Par exemple, dans quelle mesure pouvons-nous nous fier à ces projections et aux flux de trésorerie prévus ? Devrions-nous nous référer aux résultats d'exploitation historiques ? Quelle est la pertinence de ces informations historiques dans un scénario post-crise ? Les marges resteront-elles les mêmes ? Qu'en est-il de la structure des coûts ? L'entreprise pourra-t-elle accéder à un financement à un coût acceptable ? Qu'est-ce qui va changer aux yeux des banquiers et des financiers en ce qui concerne la perception du risque de cette entreprise ? Il y a beaucoup trop de questions auxquelles il faut répondre et la situation est encore plus compliquée si l'on considère le taux d'actualisation.

Outre les questions et les préoccupations soulevées ci-dessus, voici un résumé des principales modifications apportées au paysage de l'évaluation des entreprises dans l'environnement actuel de crise sanitaire :

1. Toutes les entreprises n'ont pas été touchées de manière similaire par la pandémie. Certaines ont même connu une croissance et une prospérité phénoménales. Certaines ont subi de légers impacts sur leurs activités, tandis que d'autres ont subi des effets beaucoup plus graves. Par conséquent, les faits et conditions fondamentaux spécifiques à chaque entreprise qui affectent sa situation financière et ses perspectives d'exploitation doivent être pris en compte lors d'une évaluation.
2. La récession économique et les perspectives de son redressement sont très incertaines : les entreprises fonctionnent dans le contexte de l'économie globale et du secteur spécifique dans lequel elles opèrent. L'ampleur et la durée de la récession économique et la reprise éventuelle, affectent les perspectives de croissance et de rentabilité tant au niveau des secteurs industriels que des entreprises. Par conséquent, les facteurs à prendre en considération et l'étendue de tout impact extraordinaire et non-récurrent sont, plus que jamais, une question de jugement et source de préoccupation pour la plupart des entreprises, et ils sont au centre du développement des projections financières de l'entreprise concernée.
3. L'accent est mis sur l'approche DCF de la valeur : un soin particulier doit être apporté à l'évaluation, y compris l'utilisation de scénarii et de résultats pondérés par la probabilité. La méthode du DCF requiert un jugement important, en conjonction avec les perspectives de la direction quant aux perspectives à long terme de l'entreprise.
4. Des taux d'actualisation plus élevés ont un effet négatif sur la valeur des entreprises : la crise sanitaire a bouleversé l'économie dans son ensemble, ainsi que les conditions financières, les perspectives et les évaluations de nombreuses entreprises dont certaines pourraient ne jamais se redresser. Dans l'environnement actuel, l'ampleur de l'impact négatif lors de la reprise éventuelle est encore inconnue pour beaucoup et la survie des entreprises est souvent en jeu. En conséquence, les risques et l'incertitude des entreprises sont très élevés, ce qui affecte le profil de risque d'une entreprise donnée et son évaluation.
5. Le coût moyen pondéré du capital (CMPC) est en hausse pour la plupart des entreprises : le CMPC (ou WACC) représente le « taux d'actualisation » utilisé pour convertir les flux de trésorerie prévisionnels en leur équivalent en valeur actuelle nette. Pour l'essentiel, le CMPC est déterminé sur la base de données dérivées du marché pour les composantes sous-jacentes du coût

de la dette et du coût des capitaux propres d'une entreprise à la date d'évaluation. Nombre de ces données ont augmenté récemment, reflétant les risques et les incertitudes plus importants inhérents à la pandémie mondiale.

6. Le risque et l'incertitude peuvent se refléter dans la projection des flux de trésorerie ainsi que dans le processus de détermination du taux d'actualisation. Ces facteurs ne s'excluent pas mutuellement ; en fait, ils sont liés entre eux. Par conséquent, l'évaluation doit veiller à ne pas compter deux fois le risque et donc à ne pas sous-estimer la valeur de l'entreprise. En d'autres termes, si le flux de trésorerie d'une entreprise a déjà été tempéré pour refléter pleinement les impacts liés à la crise actuelle sur le long terme, alors le calcul du taux d'actualisation doit être élaboré en fonction de ce risque prévisionnel.

7. En cas de mise en œuvre de méthodes analogiques, les multiples prospectifs sont désormais privilégiés. En effet, ces multiples reflètent les effets de la pandémie mondiale sur les prix du marché et les bénéfices. Le corollaire est que l'historique financier récent d'une entreprise est désormais considéré comme un paramètre moins fiable pour indiquer la valeur, car il ne reflète pas entièrement les conditions financières post-COVID 19 et les perspectives de rentabilité de la société concernée.

8. L'approche par les coûts (ou les actifs) a pris plus d'importance dans de nombreuses situations. En effet, de nombreuses entreprises sont devenues financièrement tendues (voire des zombies) et les perspectives d'amélioration opérationnelle et financière et de récupération de la capacité bénéficiaire peuvent être, au mieux, discutables. Dans de telles circonstances, l'approche par les coûts est souvent utilisée, notamment dans les situations où une entreprise peut avoir une valeur plus élevée sur la base de son actif net ou en liquidation, qu'en continuité d'exploitation.

9. Dans le contexte actuel, les transactions d'entreprises ont considérablement diminué. Une baisse de l'activité du marché et du nombre d'acheteurs intéressés et consentants tend à accroître l'illiquidité. Étant donné l'incertitude qui plane sur le marché des fusions et acquisitions, il serait plus difficile que d'habitude de vendre une entreprise, du moins jusqu'à ce que la pandémie se résorbe, que l'économie et les marchés se redressent et que les acheteurs intéressés reprennent confiance pour conclure des transactions.

10. Des procédures rigoureuses de test de dépréciation et de reconnaissance des actifs seront la nouvelle réalité : de nombreuses entreprises ont connu d'importants changements structurels de leurs modèles d'exploitation, ce qui a entraîné des tensions financières qui, à leur tour, peuvent donner lieu à des charges de dépréciation des actifs d'une ampleur significative.

Dans l'ensemble, la pandémie mondiale a modifié l'approche fondamentale de l'évaluation des entreprises et a obligé les professionnels de l'évaluation à procéder à une nouvelle estimation.

Stéphane Bellanger


CORONAVIRUS – UN ROMAN D'APPRENTISSAGE ?



1. Le choc

Il y a un an, je partais m'installer avec ma famille dans le sud de la France. Je ne savais pas, comme beaucoup, ce qui nous attendait durant cette période totalement inédite, mais nous pressentions que la vie serait plus agréable « au vert » que dans un appartement parisien.

J'aimerais témoigner, douze mois plus tard, de l'expérience vécue par un consultant, associé d'une « boutique de conseil » spécialisée dans les enjeux de création de valeur et de transformation des entreprises.

À l'annonce du confinement, nous nous sommes tous sentis ébranlés par ce qui nous arrivait, à la fois comme individu - citoyen et comme professionnel, acteur économique responsable. Un état de sidération a frappé même les plus solides : je pense en particulier à cet entrepreneur, propriétaire d'une grosse ETI (qu'il a créée et dont il est la figure tutélaire), exprimant être « rentré en terre inconnue » et « naviguer à vue avec chaque jour des nouvelles souvent anxiogènes et pas beaucoup d'optimisme ».

2. Renouer des liens

Le consultant que j'étais eut soudain beaucoup de temps libre... vite employé à chercher à comprendre ce qu'il se passait, à identifier les signaux faibles de sortie de crise...

Nous avons besoin d'échanger. C'est ainsi, qu'une partie de mon temps « libre » fut mis à profit pour me rapprocher (virtuellement) d'amis, de clients et de partenaires, certains proches d'autres beaucoup moins – et, dans ce dernier cas, la prise de contact au cours de cette étrange période fut étonnamment plus facile « qu'avant ».

Les discussions furent très riches, tant au plan humain que professionnel. Bien sûr les problématiques étaient différentes selon les secteurs économiques (Quoi de commun entre la restauration et l'aéronautique d'une part et le BTP ou le secteur des logiciels d'autre part ?), mais pour tous les dirigeants les mesures de sauvegarde de leur entreprise et de leurs collaborateurs étaient la priorité absolue. Tous étaient très préoccupés par le désir de comprendre en quoi la crise allait rebattre les cartes : que leur fallait-il apprendre de la situation alors que l'incertain était plus que jamais présent ?

3. Pivoter

Nous fûmes naturellement amenés à modifier les missions en cours.

Elles changèrent d'objectif : par exemple une intervention dont l'objectif était d'accompagner une équipe commerciale B2B à pénétrer un nouveau marché fut suspendue et nous avons aidé les équipes à imaginer le marché post Covid et à préparer « le coup d'après ».

De nouvelles modalités de travail furent rapidement testées et adoptées. Illustration : pas question de « laisser tomber » le DG d'une grosse PME de services. Avant la crise, il avait eu l'intuition que l'environnement réglementaire de son secteur allait se durcir et qu'il allait perdre très vite sa « vache à lait » ; il avait donc lancé un projet de transformation auquel il comptait associer les collaborateurs. Mais à cause du confinement nous ne pouvions plus animer les ateliers collaboratifs déjà planifiés en mars et avril pour définir le contenu détaillé de la stratégie, ainsi que son exécution. Aussi, comme beaucoup d'autres professionnels, nous vécurent le Coronavirus comme un véritable levier pour digitaliser notre pratique et celle de nos clients : des ateliers, dans un format nécessairement différent, furent organisés à distance ; ils furent bien plus productifs que nous l'anticipions et permirent la réussite à l'été du séminaire réunissant les acteurs du changement.

Le confinement fut aussi paradoxalement l'occasion de redynamiser la relation avec nos clients et partenaires situés en province : au lieu de planifier longtemps à l'avance de longues réunions justifiant un déplacement, nous pouvions organiser des ateliers de travail à distance, plus courts et plus fréquents.

4. Appareiller pour un nouveau monde

À la sortie du premier confinement, les entreprises commencèrent progressivement à retrouver une vie « normalisée » : ce n'était évidemment pas le retour à l'état antérieur, ni même un retour à un état stationnaire, mais l'entreprise était sauvée et on pouvait (devait) envisager l'avenir.

Dans certains cas, il était radieux et pas très différent de celui envisagé avant la crise. Je pense à cet éditeur d'ERP vertical qui ne s'est pour ainsi dire pas rendu compte de la crise : ses collaborateurs étaient ha-

bitués à télétravailler et la technologie SaaS utilisée permettait aux clients utilisateurs de poursuivre leur activité sans difficulté, même de chez eux. Avantage décisif par rapport aux logiciels concurrents en mode client – serveur qui lui permet de gagner des parts de marché.

Mais la plupart des entreprises étaient déstabilisées et leurs dirigeants l'étaient tout autant. Intuitivement, beaucoup sentaient que le rebond serait difficile et chaotique :

- Les vaccins ouvrent un espoir, mais quand sera-t-il effectif ?
- Pour quel monde demain ? Les changements d'habitude des consommateurs ou des collaborateurs sont-ils durables ?
- Faut-il innover pour rebondir ? Si oui, comment faire ?
- Comment intégrer les opportunités et mesurer les risques du foisonnement technologique ?

Le consultant peut alors être celui qui éclaire le dirigeant et ses équipes, facilite la prise de décision. Il est parfois également le passeur qui forme les collaborateurs.

Par exemple, dans telle société industrielle, fournisseur de la restauration hors foyer (secteur particulièrement impacté par la crise sanitaire s'il en est), filiale d'un grand groupe, le DG a éprouvé le besoin de faire accompagner son équipe de direction dans le processus de réflexion stratégique. Pourtant, son Codir était très à l'aise avec l'exercice de planification habituel, mais fin 2020 ce dirigeant eut l'intuition qu'il fallait adopter une méthode de réflexion différente, plus agile et plus entrepreneuriale, afin d'éviter un énième plan et plutôt esquisser des chemins possibles. Et pour cela, outiller les membres du Codir pour qu'ils comprennent ensemble, sachent agir ensemble et élaborent des critères de performance pas que financiers.

Pour beaucoup d'équipes de direction, ce fut l'occasion de fortes remises en question :

- Parfois de manière aisée : tel ce DG d'une enseigne de distribution, plutôt adepte de méthodes traditionnelles pour gérer ses équipes ou pour animer son réseau de concessionnaires, qui a pris sans difficulté le virage du numérique et a adopté des méthodes nouvelles et modernes (télétravail, webinaires professionnels d'animation de responsables de magasins, communication privilégiant le digital, etc.).
- Parfois dans la douleur, comme pour ce manager d'une entreprise du numérique que la « dureté des temps » oblige à reconcevoir la façon dont son entreprise s'organise avec ses partenaires extérieurs pour fournir les services aux clients.

Le consultant n'échappe pas à la règle : le « recrutement » de nouveaux clients, basé souvent sur le relationnel et l'échange, est fortement impacté par la crise sanitaire. Comment faire quand on ne peut pas créer facilement une relation de qualité ? Des remises en question s'imposent...

5. Que retenir ?

La période de transition n'est pas encore achevée et le « monde d'après » vers lequel nous allons est encore flou. Il est cependant possible de tirer quelques enseignements des derniers mois.

Une crise accélère l'émergence de tendances préexistantes (ex. : servitisation et digitalisation de l'économie, débureaucratisation des organisations et nouveau rapport au travail, enjeu climatique...); celui qui ne s'est pas préparé ne peut en saisir les opportunités.

Il est bon de revisiter ses fondamentaux stratégiques à la lumière d'événements majeurs :

- Réexaminer la pertinence des choix faits par le passé. Exemple : comment s'effectue la sélection des fournisseurs / contributeurs clés à ma chaîne de valeur ? Qui sont-ils ? Quid de l'alternative make or buy ? Un crash-test du business model a-t-il été fait ?...
- Préciser la perspective temporelle pertinente : comment les prises de décisions intègrent-elles la durée et la pérennité des acteurs ? Quels partenariats et engagements réciproques avec les diverses parties prenantes ?...
- S'interroger sur ses biais cognitifs.
- Ne pas transiger sur l'exemplarité (walk the talk disent les Anglo-Saxons).

Enfin, l'expérience de ces derniers mois nous a convaincu que face à un environnement durablement incertain le dirigeant doit passer à l'action. Ce qui implique, le plus souvent, qu'il change ses méthodes et adopte une démarche intuitive et entrepreneuriale qui mobilise l'intelligence collective.

En effet, les méthodes traditionnelles (ex. évaluation de la situation - synthèse stratégique - objectifs - plan d'actions - mise en œuvre) ont montré leurs limites dans un contexte durablement volatile, incertain, complexe et ambigu (VUCA).

Pour rebondir et « passer de la crise à l'action », le dirigeant doit avant toute chose créer les conditions (psychologie et organisation) pour agir, ce qui passe d'abord par l'alignement de ses propres émotions avec son raisonnement. Il doit accepter de « lâcher prise » et questionner ses représentations mentales. Ce n'est qu'ensuite qu'il peut « reprendre la main » : transformer les défis (négatifs) en projets (positifs), créer les conditions pour donner envie à ses équipes, redéfinir le business model de l'entreprise.

Le « monde d'après » s'invente chaque jour et tous les dirigeants sont confrontés au défi de l'introduction de plus d'agilité dans leur organisation. Pour le dirigeant d'une entreprise « traditionnelle », abandonner son ancien paradigme managérial pour mailler psychologie et entrepreneuriat ne va pas nécessairement de soi.

Pierre-Yves Le Daëron



COVID-19
ANNÉE 2020

2020



2021

Une expérience unique : Lire « A la recherche du temps perdu » pendant le confinement

Interview d'Eric Delavallée [in](#) sociologue, consultant et enseignant, auteur de nombreux ouvrages dont « S'inspirer du vivant pour organiser l'entreprise » à paraître chez De Boeck en septembre 2021

Peux-tu nous raconter dans quelles conditions tu te trouvais quand tu as pensé t'immerger dans ce monument qu'est La Recherche ?

Comme tout le monde le premier confinement m'a surpris... Mon activité s'est arrêtée brutalement et je me suis retrouvé sans rien pendant presque deux mois. Les clients étaient en mode gestion de crise, tout était annulé ou reporté sine die.

J'ai commencé par avancer sur des sujets professionnels (repenser l'organisation de mon site, mettre à jour mes références, commencer un livre), décidé de courir tous les jours pendant l'heure autorisée...

Quand j'ai compris que ça allait durer, il y avait un truc que j'avais envie de faire depuis longtemps, lire « La Recherche ». Les volumes étaient dans ma bibliothèque depuis que j'étais étudiant. Jamais ouverts. Jusqu'alors cela me semblait tellement énorme, comme un rêve inaccessible...

Comment as-tu franchi le pas ?

Je me suis décidé quand, installé dans ma chambre (il fallait gérer les espaces pour toute la famille), je me suis retrouvé tous les jours face au marronnier de la cour de mon immeuble ; je ne l'avais jamais vraiment regardé jusque là. Tous les jours je le voyais changer avec le printemps. Je rentrais ainsi dans un temps long et dynamique à la fois, j'étais mûr pour me lancer dans « quelque chose » qui aurait un rythme différent en adéquation avec la période.

Comment décris-tu cette expérience ?

C'est à la fois une expérience littéraire et de vie, très liée au moment. C'était ma vie, alors que je ne voyais plus personne à part ma famille, que rien n'était encore en place pour travailler à distance ni avec les entreprises ni avec les amis. Avec cette lecture, j'ai eu des compagnons de confinement pendant 5 mois...

Que t'a apporté cette lecture ?

Cela m'a aidé à gérer mon impatience et un temps où il ne se passait pas grand-chose. Les pages de description de la nature c'était mon marronnier.

Quand Proust décrit une promenade sur 20 pages, il le fait avec une multitude d'approches, botanique, psychologique, artistique et sociologique... J'ai beaucoup aimé cette multiplicité de facettes; il décrit ET analyse et cette approche rejoint mon goût et mon intérêt pour la complexité*.

Penses-tu que cette lecture a eu une influence sur toi ?

Oui je le crois. Elle m'a transformé, mis en mouvement et ça transparaît dans le domaine professionnel, dans mon rapport au temps. Quelque chose est en marche sans que je sois encore capable de le définir de manière tangible, c'est trop tôt. Je pense aux « transformations silencieuses » de François Julien**.

Qu'aurais-tu envie de dire à ceux qui pourraient être surpris de ton choix, sceptiques sur son intérêt ou tout simplement éloignés de cette forme de littérature ?

Ce qui m'a plu c'est de me laisser porter par l'écriture et la temporalité de l'écrit, par la petite musique. C'est une expérience unique qui a pu avoir lieu du fait de ces circonstances exceptionnelles.

Il n'y a pas de ROI à attendre, donc d'un point de vue utilitaire, ce n'est pas la peine.

Ce qui a facilité les choses c'est aussi que j'ai accepté de me dire que je ne capterai pas tout du premier coup et de l'accepter. J'ai lâché prise et, pendant cette période de confinement, c'était important.

Et si demain, tu te retrouvais dans des circonstances identiques ?

Je relirais cette œuvre monumentale !

* Edgar Morin – Introduction à la pensée complexe, Points, 2014

** François Julien – Les transformations silencieuses, Le Livre de Poche, 2010

Interview de Serge HENRY

Bonjour Serge, peux tu te présenter en deux mots et évoquer ton parcours cette dernière année ?

Je m'appelle Serge HENRY, j'ai 49 ans, et je suis ingénieur de formation initiale.

J'ai quitté le salariat en janvier 2020 après une négociation rapide. Début mars 2020, j'avais deux propositions concrètes de missions (avec une embauche éventuelle pour une d'entre elles) dans le secteur industriel. Mais le premier confinement a arrêté net les négociations.

Cela m'a permis de réfléchir sur mon positionnement professionnel, et surtout ce qui m'attirait pour la suite. Le statut de consultant indépendant et/ou de manager de transition me plait tout particulièrement.

Les événements m'ont en fait poussé à repenser mon offre de service. Durant l'été, j'ai entamé quelques échanges avec des industriels qui ont un besoin de développement, de changement et de démarchage de nouveaux clients. Certains entretiens ont été très valorisants et structurants, avec un bon alignement d'intérêt. Mais le deuxième confinement aura également et raison de ces opportunités : l'essai n'a pas été transformé. Finalement, en décembre, j'ai fait une pause salutaire et un état des lieux de l'année 2020...

Faire une transition professionnelle en plein COVID...

Il faut du Courage !!

Peut être... mais je suis surtout animé par la nouveauté, les défis, les challenges ! Le changement ne me fait pas peur, au contraire, cela me ressource.

Dans quelles ressources puises-tu pour persévérer ?

Comment concilies-tu persévérance et nécessité d'adaptation et de changement ?

Depuis le début de ma carrière, je suis dans le service à l'ingénierie, domaine qui a été clairement affecté car en aval et au service du monde industriel, lui-même fortement perturbé.

J'aime créer des entités opérationnelles dans de nouveaux secteurs d'activités, faire évoluer rapidement les équipes (et les compétences), dans une organisation agile. Dans des entreprises différentes et aussi des secteurs industriels variés (Aéronautique et spatial, Energie, Nucléaire ...). Même si j'ai réussi à m'adapter : je ne rentre pas dans les cases, et c'est là aussi ma valeur ajoutée professionnelle.

J'ai toujours été attiré par des périmètres (humain, organisationnels, sectoriels) en difficulté : mon objectif s'inscrit sur l'obtention des résultats en toute efficacité. Mon comportement, mon caractère et ma façon de faire (hors des procédures), me permettent une adaptation rapide à l'environnement.

Une ressource utile a été celle des réseaux : UFF (NDLR :l'Union Fait la Force) et XMP m'ont accompagné et ça m'a aidé à prendre du recul sur ma pratique et surtout la façon de la présenter. Ces associations me permettent de retrouver une grande sérénité, une écoute, une bienveillance et une ouverture aux autres.

Plus généralement, quelle a été ta façon de t'adapter à cette période si particulière ?

J'habite dans une maison dans une campagne bien reculée. Cette période de transition parsemée de confinement, m'a permis de m'investir sur d'autres sujets : formations (en finances, en gestion, ...); je me suis mis plus intensément à la pratique du trail running et j'ai même commencé à rédiger un livre...

Dans quel état d'esprit es-tu aujourd'hui ?

De nature optimiste, je sais valoriser ce que j'ai fait cette année passée, le temps investi dans la réflexion est toujours utile. J'ai aussi appris à bien me connaître. J'ai néanmoins hâte de valoriser ces nouveaux acquis et surtout de retrouver du contact humain qui est au cœur de la création de valeur dans mon environnement professionnel.

Il n'est pas toujours facile de mener des projets et signer des contrats uniquement par visio interposée ou par téléphone !

Une année si particulière...

Antoine Isambert  tu diriges ICG, une société de conseil en stratégie opérationnelle. Comment s'est passée cette année si particulière pour vous ?

Particulière, c'est le mot juste. Passée l'acceptation de la situation, la révision du business plan, je me suis concentré sur mon équipe. Mon seul objectif était de maintenir un rythme global. J'ai effectué un retour d'expérience collégial sur certaines fonctions clés de l'entreprise : commercial, communication, Ressources Humaines, Intégration. J'ai pris le pouls de nos clients. Les échanges réguliers en équipe et avec les clients nous ont permis de progresser durant cette année si particulière.

Y a-t-il une grande différence chez tes clients en fonction des secteurs ? Ou bien la réponse tient-elle à d'autres facteurs ?

Je n'ai pas ressenti de différences majeures entre les différents secteurs que nous accompagnons hormis celui de la santé pour lequel le peu de disponibilité des personnes a rendu la tâche plus complexe.

Tu as dû gérer les incertitudes et éventuellement le stress lié, non seulement pour toi, mais aussi en tant que dirigeants de 5 employés. Quels ont été les faits marquants en la matière ? Qu'est ce qui a été le plus délicat, ou encore le plus porteur ?

Le stress est inhérent à la fonction de dirigeant d'entreprise et l'incertitude est l'un des moteurs quotidiens de l'action. L'incertitude est indispensable selon moi dans le processus créatif.

Toutefois, l'incertitude fut particulièrement forte surtout lors du premier confinement et le reste encore à date. Il faut trouver de nouveaux repères, il faut interroger son business model pour savoir si celui-ci est pérenne. On pilote à vue. Et j'ai hâte de retrouver quelques îlots de certitude. Ce dont je suis convaincu, c'est que le Conseil a de beaux jours devant lui.

Dans quelle mesure le travail à distance s'est-il imposé chez ICG ? Quelle est ta politique en la matière et pourquoi ?

Le métier du Conseil est un métier itinérant. Nous sommes en adaptation permanente de nouvelles situations. L'autonomie est essentielle. Chaque consultant a géré son espace de travail selon sa compréhension de la situation : chez lui, chez le client, au bureau ICG. Aucune règle en la matière mais un seul objectif : être opérationnel et fort pour nos clients.

On entend beaucoup les termes de résilience et d'adaptation : ressens-tu un changement de paradigme dans ton secteur ou bien faut-il plus simplement faire le dos rond en attendant des jours meilleurs ?

L'un n'empêche pas l'autre. On fait le dos rond tout en gardant nos sens en éveil ! On garde le contact avec l'ensemble des parties prenantes afin d'identifier les manquements, les éléments à risque et nous adaptons nos interventions en conséquence. Le regard extérieur du Conseil est très efficace en cette période pour accompagner la résolution de certaines incompréhensions qui sont plus fréquentes dû au manque de contact direct.

Quels sont les signaux économiques en ce début d'année ? Qu'est ce qui caractérise ton état d'esprit : la prudence, l'audace ?

Les deux encore une fois. Si nous sommes toujours opérationnels, c'est que nous avons su être prudents. Cependant, la prudence ne peut être l'axe stratégique majeur d'une entreprise. Nous devons avoir une audace mesurée c'est à dire éclairée par nos clients, nos partenaires. Ce début d'année est plein de bonnes intentions mais la mise en action est ralentie.

Peut-être un mot plus large sur ce que t'ont inspiré les politiques gouvernementales de santé publique ou encore de soutien aux entreprises via le mécanisme de chômage partiel massif notamment (qui n'est jamais «gratuit», la dette s'accumule...)?

Les politiques gouvernementales sont l'une des composantes avec lesquelles le dirigeant d'entreprise doit composer. C'est une donnée d'entrée de la stratégie. J'ai donc une approche pragmatique : je laisse la politique aux gouvernants et je me focalise sur la gestion de mon entreprise en essayant d'adapter son fonctionnement pour être en cohérence avec les décisions adoptées. Ont-ils raison ? Ont-ils tort ? ... Je suis preneur des bonnes nouvelles et garde chevillé au corps un optimisme réaliste.



En savoir plus sur l'adhésion ?
Proposer une mission de conseil aux membres d'XMP-Consult ?
Participer à nos événements ?

[CONSULTEZ NOTRE SITE](#) 

info@xmp-consult.org



xmp
consult

Association loi 1901 ayant son siège au
5 Rue Descartes 75005 PARIS