



Beaucoup d'entreprises ont mis leurs projets en pause pendant la crise et cherchent désormais comment entrer sur un nouveau marché sans répéter les erreurs du passé. Lors d'une Masterclass animée par Jean-Christophe Gessler, vice-président de La Fabrique de l'Exportation, Mathew Hughes, professeur d'entrepreneuriat et d'innovation à Loughborough University, distingue résilience et résurgence pour rebondir durablement.

Mathew Hughes décrypte la résilience et la résurgence en temps de crise

Jean-Christophe Gessler : Pourquoi ce thème est-il aujourd'hui si important ?

MH : Pour deux raisons principales. D'abord, beaucoup d'entreprises ont retardé ou reporté des projets et des investissements, et maintenant que le pire semble derrière nous, elles se préparent à relancer ce qu'elles avaient mis en pause. Ensuite, de nombreuses entreprises cherchent au contraire à profiter du chaos ambiant pour démarrer une nouvelle activité, lancer un nouveau produit ou entrer sur un nouveau marché dans une logique offensive. Mon propos s'appuie à la fois sur mes recherches et sur une série de podcasts que j'ai lancée pendant la pandémie, dans laquelle j'ai interviewé des entrepreneurs, des chefs d'entreprises familiales et des universitaires pour comprendre comment devenir résilient. Mais à mes yeux, la résilience ne suffit pas : il faut aussi viser la résurgence, c'est-à-dire savoir comment sortir de la pandémie en croissance, idéalement en pleine forme.

JCG : On parle beaucoup d'un « nouveau normal » depuis la crise du Covid. Est-ce vraiment une nouveauté ?

MH : Pas vraiment, et c'est plutôt rassurant. Le concept de « nouveau normal » a été forgé en 2010 par Mohamed El-Erian dans une conférence intitulée *Navigating the New Normal in Industrial Countries*. Nous vivons donc dans ce « nouveau normal » depuis près d'une décennie : une situation d'incertitude accrue, où les crises deviennent plus fréquentes et plus banales. Inondations, catastrophes naturelles, recul de la mondialisation, populisme, pandémie et nouveaux variants, sans oublier le Sras, la grippe aviaire, la crise financière et la crise climatique : le vrai fil rouge, ce n'est pas la

nouveauté de la crise, c'est l'incertitude à laquelle nous devons continuellement faire face. La pandémie n'a fait qu'amplifier l'échelle de cette incertitude déjà présente avant elle, y compris sur des sujets comme la transformation digitale des entreprises industrielles.

JCG : Justement, qu'entendez-vous précisément par résilience ?

MH : Ce n'est pas un état, c'est une propriété. Et le problème, c'est que l'on investit dans la résilience en période faste, sans jamais vraiment savoir si on la possède avant que les choses tournent mal. Il faut aussi bien distinguer résilience et inertie. En physique, l'inertie, c'est un objet qui se déplace en ligne droite et continue dans cette direction tant qu'aucune force ne l'en détourne. Face à une crise comme celle-ci, on a deux choix : soit la paralysie, en devenant hermétique, ce qui reste au mieux temporaire, car les entreprises autour de vous continuent, elles, à prendre des décisions ; soit s'accrocher strictement à sa stratégie initiale. Je ne pense pas que ce soit ce qui permette réellement de survivre. Mon inquiétude principale porte sur les réactions à court terme comme les réductions d'effectifs, qui peuvent se retourner contre l'entreprise : on perd un capital humain précieux, et l'on sait que les périodes de récession stimulent l'entrepreneuriat, ce qui signifie que les personnes licenciées vont parfois créer leur propre activité, alors même que ce talent entrepreneurial serait précieux à l'intérieur de l'organisation.

JCG : Vous citez Amazon comme exemple de réinvention de son modèle...

MH : Amazon a totalement externalisé sa logistique il y a des années, avant de la réinternaliser complètement, pour garder le contrôle sur sa chaîne d'approvisionnement et sur la livraison au client. Cette bascule l'a aussi conduite vers les services, avec des besoins massifs qui lui ont permis de vendre des data centers et de l'espace web à d'autres entreprises : Amazon Web Services représente aujourd'hui une part considérable de ses revenus. Toutes ces capacités ont ensuite été rassemblées sous une offre logistique complète, si bien qu'Amazon propose désormais aux entreprises de commercialiser, stocker, vendre et livrer leurs produits à leur place. Je connais des entrepreneurs qui n'ont littéralement jamais vu leurs propres produits : ils vendent uniquement sur Amazon, qui prélève 40 % pour l'ensemble du service rendu, sans coût direct pour l'entreprise. L'enjeu, c'est de regarder sa propre chaîne de valeur et de se demander si les sacrifices consentis ne cachent pas une opportunité de transformer certaines capacités en nouvelle source de revenus.

JCG : Vous avez d'autres exemples marquants observés pendant la pandémie ?

MH : Watchfinder, un revendeur de montres de luxe d'occasion, Breitling, Rolex, Tudor, a vu ses ventes croître pendant la pandémie, avec des stocks qui n'ont cessé de diminuer. Cela montre que ce n'est pas seulement l'entreprise qui est résiliente, c'est tout un segment de marché qui l'est. Joasta, une entreprise familiale suisse de troisième génération positionnée entre 300 et 400 euros, s'en sort également bien, ce qui confirme cette dynamique de marché plus large qu'il faut savoir repérer.

À l'inverse, Pierces, une chaîne de bijouteries près de chez moi, n'a rien fait durant le premier confinement au Royaume-Uni, de mars à juillet. Financièrement solide, mais sans action concrète, ce qui s'est révélé une erreur majeure. Ce n'est qu'en novembre, à l'entrée du deuxième confinement, qu'ils ont annoncé vouloir refaire leur site, lancer une

boutique en ligne et réorganiser leur logistique, un chantier encore en cours aujourd'hui. Le problème, c'est qu'on ne peut pas construire les capacités nécessaires dans un délai aussi court : la réaction est arrivée trop tard.

À l'opposé, Asos, un site de vêtements à prix raisonnable, a vu son marché exploser, les gens achetant davantage de vêtements confortables que de tenues de bureau. L'entreprise avait déjà massivement investi dans sa présence en ligne et dans de bons partenaires de livraison, sans posséder elle-même la logistique. Comparez cela à Marks & Spencer, dont les revenus dépendaient depuis dix ans surtout de l'alimentaire plutôt que de la mode ou de la maison : ils ont signé un accord avec Ocado en septembre 2019 pour la livraison alimentaire en ligne, mais ont mis douze mois à le déployer, simplement parce que l'entreprise était trop lente. Ils n'étaient prêts qu'en septembre 2020, ratant plus de six mois pendant lesquels tout le monde voulait faire ses courses alimentaires en ligne.

JCG : Quels sont, selon vous, les principaux obstacles à la résilience ?

MH : D'abord, la préparation du management et de l'organisation elle-même. Ensuite, le fait de réagir à des événements ponctuels sans garder le long terme en tête : il faut toujours avoir des objectifs qui servent de boussole, sinon on se contente d'éteindre des incendies plutôt que de réfléchir aux conséquences stratégiques de ses décisions. On l'a vu avec certaines maisons de mode qui se sont rapidement tournées vers la production d'équipements de protection, un geste louable en matière de RSE, mais qui n'a pas vocation à durer.

Il y a aussi la question du capital social. Les relations comptent plus que jamais, en interne comme en externe. Quand tout le monde travaille à distance, on ne construit plus la même qualité de relation entre collègues, ce qui touche aussi les fournisseurs : la réaction classique face à la pression sur les coûts consiste à réduire ses propres dépenses puis à exiger des remises de ses fournisseurs, qui subissent eux-mêmes une pression considérable. Répercuter son problème de coûts sur ses fournisseurs risque de fragiliser la relation au moment même où l'on a le plus besoin d'innover ensemble. Enfin, il y a bien sûr la question de la liquidité, à mettre en perspective avec des taux d'intérêt extrêmement bas.

JCG : Comment construire concrètement cette résilience ?

MH : Il faut d'abord accepter la réalité avec constance, tout en s'appuyant sur une croyance forte dans les valeurs de son organisation : qu'est-ce qui a fait notre succès jusqu'ici, et comment le mobiliser aujourd'hui ? Cela touche à la fois des facteurs « soft », liés aux personnes et à la culture, et des facteurs « hard », liés à la structure : l'organisation est-elle prête au changement, prête à innover ? Il y a enfin la capacité à improviser, c'est-à-dire à faire des changements spontanés, ce qui est très différent de la simple volonté de changer.

Sur le plan des facteurs soft, je recommande de s'appuyer sur son héritage, sa légitimité et sa vision, qui servent d'ancrage au milieu du bruit ambiant. Cela permet de développer une forme de stoïcisme, cette capacité de survie qui s'appuie sur l'histoire de l'entreprise, à condition qu'elle soit vraiment intégrée dans la culture de l'organisation, car il faut désormais embarquer les équipes pour mettre en œuvre le changement

rapidement. Attention cependant à ne pas confondre cet ancrage dans l'histoire avec un repli sur soi : comme une tortue qui rentre dans sa carapace, on devient résilient, mais on n'avance plus.

Côté facteurs hard, il faut d'abord accepter l'incertitude, ce qui suppose d'évaluer la capacité réelle de l'organisation à changer, avec des structures et des process suffisamment souples. Je recommanderais aussi de revoir ses systèmes de récompense et de contrôle, car s'ils restent trop orientés vers les profits et les coûts à court terme, ils pousseront naturellement l'organisation vers des décisions court-termistes. Il faut ensuite collaborer efficacement avec ses partenaires : on ne peut pas s'appuyer sur des relations qui ne reposent pas sur la confiance, et il serait fatal, dans ce contexte, de mettre une pression excessive sur ses fournisseurs. Le groupe Plaza Premium, qui gère des salons d'aéroport depuis Hong Kong, a par exemple envoyé très tôt un rapport à ses parties prenantes pour expliquer comment il comptait gérer ses relations avec ses partenaires clés, une manière de construire la confiance en montrant que la sortie de crise serait un effort commun. Enfin, il faut entretenir une dynamique d'innovation, non seulement dans les pratiques commerciales mais aussi dans les produits, les services et les modèles économiques eux-mêmes, en gardant à l'esprit que les clients sont aujourd'hui hypersensibles à la qualité de service : s'ils rencontrent un problème, ils veulent une solution rapide, même si la cause vient d'un partenaire logistique plutôt que de vous directement.

JCG : Vous évoquez aussi une forme d'option nucléaire : la sortie de marché...

MH : Il ne faut jamais oublier cette option radicale, qui consiste à quitter un marché pour chercher de meilleures opportunités ailleurs, en particulier si des changements structurels majeurs s'annoncent. Le commerce de détail au Royaume-Uni a été durement touché, mais ce n'est pas nouveau : il était déjà sous pression depuis des années. À mon sens, ce ne sont jamais les crises qui tuent les entreprises, mais des faiblesses stratégiques anciennes jamais traitées ; la crise ne fait que les faire ressortir toutes en même temps. On l'a vu avec certaines enseignes de retail britanniques, selon qu'elles disposaient ou non d'une présence en ligne efficace.

JCG : Quels conseils donneriez-vous pour entrer sur un nouveau marché ou lancer un nouveau produit aujourd'hui ?

MH : D'abord, exploiter la curiosité et la créativité, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Les dirigeants sont d'excellents entrepreneurs, mais ils ne sont pas les seuls dans l'organisation : c'est le bon moment pour capter la créativité de toute l'entreprise, via le crowdsourcing par exemple, un outil de plus en plus puissant. Ensuite, il faut sans cesse tester ses idées auprès des clients, sur les fonctionnalités, la marque, les messages : la sensibilité des consommateurs est aujourd'hui exacerbée, ils veulent une entreprise authentique, avec un message cohérent, un marketing cohérent, une identité de marque cohérente, une éthique cohérente. Si ces signaux ne sont pas alignés, l'authenticité du message s'effondre immédiatement.

Je recommande aussi d'agir petit puis de monter en puissance rapidement. Concrètement, cela veut dire disposer d'une réserve de contenus pour les réseaux sociaux prête à l'avance, on m'a parlé de six mois de contenus prêts au moment du lancement d'un produit, pour maintenir un message authentique et l'engouement autour

de son offre. Cela suppose aussi de s'appuyer davantage que jamais sur les ressources et les capacités d'autres acteurs, pas seulement des fournisseurs traditionnels. Il faut également repérer les tendances qui ont toutes les chances d'être irréversibles, en matière de technologies, de modes de vie ou de travail : le télétravail va rester, ce qui change fondamentalement qui sont nos clients et comment les servir. WeWork en est l'exemple inverse frappant : son modèle, fondé sur les espaces de travail partagés, a été complètement bouleversé du jour au lendemain, tandis que les Bahamas, à l'inverse, ont su tirer parti du travail à distance en proposant des espaces de travail virtuels aux salariés du monde entier, devenant l'une des solutions les plus lucratives face à la chute du tourisme.

JCG : Vous citez l'exemple de Wye, lancée en pleine pandémie...

MH : Wye est une entreprise de beauté fondée par une amie qui travaillait auparavant chez Boots, lassée du manque d'innovation, partie créer sa propre structure environ un an avant la pandémie, en partenariat avec des laboratoires suisses pour développer des crèmes et soins. Son innovation tient d'abord à un outil de diagnostic de peau, validé par des experts universitaires britanniques pour en garantir la fiabilité, puis à de petits sachets à usage unique, à l'apparence plastique mais entièrement recyclables. Sa conclusion est éclairante : les consommateurs n'ont pas disparu, ils attendent simplement un message différent, une marque plus authentique, une meilleure qualité ou un positionnement prix différent, voire les deux. Cela suppose un marketing d'influence important, une présence soutenue sur les réseaux sociaux, mais aussi un véritable travail pédagogique : ses emballages, à l'aspect plastique, ont d'abord suscité une réaction négative de la part du marché avant qu'elle n'explique qu'ils étaient entièrement recyclables.

JCG : Vous avez développé un outil d'aide à la décision pour accompagner ces choix stratégiques...

MH : En 2019, avec un collègue, j'ai créé un outil de décision, prototypé avec des Lego, que nous espérons désormais digitaliser. Lors d'ateliers avec des entrepreneurs, nous les invitons à clarifier la décision qu'ils cherchaient à prendre, entrer sur un nouveau marché, lancer un nouveau produit, gagner en rentabilité, puis à identifier le résultat réellement recherché : leurs produits actuels sont-ils obsolètes, veulent-ils servir de nouveaux clients, renouveler l'entreprise, réduire les risques ? Nous les amenons ensuite à réfléchir aux décisions préalables nécessaires : pour augmenter ses profits, on peut réduire les coûts, sacrifier la R&D ou le marketing, mais on peut aussi choisir de croître, en servant plus de clients, de meilleurs marchés ou des segments plus rémunérateurs. Comprendre précisément ce que l'on cherche à atteindre change fondamentalement la stratégie pertinente. Nous regardons ensuite ce qui, en interne comme en externe, soutient ou au contraire freine cette stratégie, avant d'introduire un exercice que nous appelons les « breaking news » : confronter l'entreprise à des événements imprévus pour tester sa capacité à exécuter sa stratégie malgré tout, une forme de scénario planning volontairement inconfortable.

JCG : Vous mentionnez aussi un outil de diagnostic sur l'improvisation...

MH : Oui, l'Improvisation Readiness Index, ou IRIS, librement accessible en ligne, développé par mon frère jumeau, professeur de stratégie, et plusieurs collègues qui

travaillent sur l'improvisation depuis des années. Ce modèle dit « des 10 C » permet à une entreprise de comprendre où elle se situe en matière de capital, de capacité, de cognition ou de confiance, et de mesurer l'écart entre son état actuel et l'état souhaité, pour identifier les mesures correctives à mettre en œuvre. L'improvisation, c'est la capacité à réagir vite et à faire des ajustements qui ont du sens, plutôt que de simplement éteindre des incendies les uns après les autres.

JCG : Pour conclure, quel message souhaitez-vous laisser aux entreprises qui cherchent à entrer sur un nouveau marché aujourd'hui ?

MH : Une action rapide vaut toujours mieux qu'une action aléatoire, mais n'importe quelle action vaut mieux qu'aucune action : l'inertie n'est pas notre alliée dans ce contexte, et la résilience ne doit surtout pas se transformer en repli total sur soi. Les relations n'ont jamais été aussi critiques, en particulier la gestion de sa chaîne d'approvisionnement : j'ai échangé avec des directeurs supply chain à l'échelle mondiale, et le constat est clair, les mauvaises relations construites par le passé se paient cash aujourd'hui, car sans confiance ni capital social, on finit toujours par être relégué en bas de la chaîne. Il faut aussi savoir définir de vraies priorités stratégiques, pas seulement des listes de tâches pour éteindre les incendies. Enfin, gardons notre esprit entrepreneurial : toute crise porte en elle des opportunités qui permettent de repenser l'entreprise et sa trajectoire future. En abordant la pandémie du point de vue des opportunités plutôt que des menaces, on change complètement de perspective.