

# COVID RESPONSE : COMMENT PRENDRE DES DÉCISIONS DANS UN ENVIRONNEMENT INSTABLE ?

Publié 1<sup>ER</sup> JUIN 2020



## Analyse

Les périodes de crise obligent à prendre davantage de décisions, car tous les aspects de l'exploitation de l'entreprise sont remis en question ; il ne s'agit pas seulement de décider sur ce qui est nouveau (nouveau marché, nouvelle offre, nouveau client, nouveau collaborateur) mais également de reconsidérer l'ensemble de ce qui est existant et qui doit être challengé pour décider s'il doit être maintenu en l'état ou modifié.

A l'international les décisions portent plus spécifiquement sur :

- Quels pays/marchés/segments de marché prospecter ou au contraire abandonner ?
- Quels modes d'entrée adopter sur ces marchés ?
- Quels partenaires rechercher ou sélectionner ?
- Quelles opportunités d'affaires saisir ou au contraire éviter ?

La prise de décision est d'autant plus difficile parce que l'environnement est plus mouvant, et que les données pour étayer la décision sont moins complètes qu'en temps normal. Nous sommes plus que jamais dans un monde VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous). Mais si les décisions sont plus difficiles elles n'en sont pas moins nécessaires, en particulier en temps de crise. Il faut donc apprendre à prendre de bonnes décisions dans ce type d'environnement.

A l'origine d'une bonne décision il y a souvent une collecte d'informations : la difficulté tient d'abord au fait de bien définir a priori quelles informations sont absolument nécessaires pour prendre la décision, et de progressivement collecter les éléments qui permettront, une fois mis en perspective, d'avoir une vision claire de la situation et permettre de décider.

### *Outils d'analyse des marchés*

Les données statistiques sur l'évolution post-Covid des marchés et les données financières sur les entreprises sont souvent manquantes (pas encore publiées) ou partielles (ne couvrent que quelques mois post-Covid) et donc rendent difficiles des prises de décision.

Il existe néanmoins des outils d'analyse de l'évolution des marchés qui peuvent vous aider à prendre des décisions :

#### **1. Le recueil d'informations à partir de votre réseau**

Le réseau est une source d'inspiration considérable pour prendre des décisions. On peut inclure sous ce terme bien sûr les collaborateurs, mais aussi les partenaires commerciaux, les clients, les fournisseurs et d'une manière plus large tous les acteurs du marché (y compris le cas échéant ses concurrents) qui observent des comportements et collectent des informations. Dans les périodes de crise il faut pousser son réseau à plus de collaboration dans le domaine de l'information, en expliquant que dans un tel contexte une coopération accrue est nécessaire dans ce domaine ; normalement, dans ce genre de situation, on peut en effet attendre une attitude plus collaborative de la part de plus de stakeholders qu'en temps normal.

La collecte d'information auprès de son réseau est très utile pour sentir les signaux faibles, déceler les tendances sur les marchés, elle peut vous mettre sur les bonnes pistes, mais elle apporte une perception partielle -et souvent contradictoire- de la réalité.

D'une manière générale il faut donc apprendre à :

- Se rapprocher de réseaux d'information existants, à commencer par les fédérations professionnelles et clubs d'entreprises ;
- Créer des réseaux formels ou informels d'informateurs qui coopèrent sur la collecte d'information ;
- Recouper l'information et gérer les contradictions entre plusieurs sources ;
- Confronter systématiquement les observations qualitatives par des données quantitatives.

## **2. Les outils digitaux pour évaluer l'évolution des marchés**

Les grands moteurs de recherche et les places de marché globales, BtoB et BtoC, comme Google, Alibaba, Instagram, Amazon, proposent presque toutes des outils de suivi des requêtes de leurs utilisateurs, pays par pays, qui permettent de suivre l'évolution de la demande de produits et services dans un marché donné. Certaines places de marché permettent même de suivre les volumes vendus par produit/service.

Ceci peut être complété par des outils de social listening, qui permettent de suivre, sur une marque ou sur un produit/service, l'évolution des conversations sur les réseaux sociaux, en BtoB et en BtoC.

En voici quelques exemples de plateformes pour suivre l'évolution des sujets d'intérêt des professionnels d'un pays donné :

### **Outils proposés par les moteurs de recherche :**

- Monitoring des recherches, comme par exemple <https://trends.google.com/> proposé par Google (des outils équivalents existent sur les moteurs chinois Baidu et Sougou)
- Monitoring des contenus référencés par les moteurs de recherche, comme par exemple <https://www.google.fr/alerts>

### **Outils proposés par les places de marché :**

- Les plateformes Tmall, JD.com, Tmall global, et JDworldwide indiquent chaque mois les volumes vendus sur chaque produit
- Amazon fait de même en BtoB et BtoC
- Alibaba propose des études de marché, fondées (entre autres) sur l'analyse des requêtes des utilisateurs (CLIQUEZ ICI)

### **Les plateformes de social listening (monitoring des réseaux sociaux) :**

- Les solutions de social listening permettent de suivre les tendances sur un sujet/produit donné (par pays, par plateforme, BtoB ou BtoC, etc) : Mention, Awario, etc.
- En Chine les réseaux sociaux suivants proposent eux-mêmes des services équivalents :
  - Weibo (microblog)
  - XiaoHongShu (plateforme de social commerce)
  - We chat
  - TaoBao (C2C)
  - ZhiHu (Q&R de Baidu)

### **3. Outils d'aide à la prise de décision sur une opportunité d'affaire**

Une opportunité d'affaires implique potentiellement plusieurs stakeholders :

- Le client final ;
- Des partenaires avec lesquels votre offre sera construite ;
- Des fournisseurs qui seront impliqués dans votre offre ;

- Les concurrents qui seront sollicités pour faire une offre contre vous.

Pour chacune de ces entreprises, il convient d'assurer une vérification dans la profondeur doit être établie en proportion des risques pris :

- Renseignements qualitatifs par le réseau, pour voir si leur exploitation est toujours opérationnelle ;
- Des renseignements sur les profils LinkedIn de leurs collaborateurs clés, pour voir s'ils ne sont pas en recherche de nouveaux emplois ;
- Une quotation d'assurance-crédit, publique ou privée, pour voir si ces entreprises sont encore solvables ;
- Etc.

Ce type de process peut être également appliqué pour toute sélection de partenaire commercial.

## Recommandations

On peut citer trois manières d'appréhender la prise de décision dans ce contexte de crise :

### **1. Chercher de nouvelles sources d'information qui fournissent des données très récentes :**

- a. Les outils statistiques des plateformes numériques ;
- b. Les observations de votre réseau ;
- c. Les dispositifs de réassurance financière sur les entreprises ;
- d. Les agences de renseignement/intelligence économique.

### **2. Apprendre à travailler ces nouvelles sources :**

- a. Apprendre à définir (puis à se limiter à) l'information essentielle ;
- b. Mixer quanti et quali pour écarter les biais perceptifs des observations humaines ;
- c. Mener des vérifications supplémentaires pour créer de la certitude ;

d. Bien comprendre l'origine des éventuelles contradictions entre les sources.

### **3. Apprendre à décider dans un contexte instable :**

a. Construire des faisceaux de scénarii, selon la manière dont les différentes informations se confirmeront/s'infirmes ;

b. Evaluer les coûts de sorties des différents scénarii ;

c. Prendre des décisions itératives, à ajuster en permanence ;

d. Ne pas prendre (trop de) décisions irréversibles ou à coût de sortie élevé ;

e. Continuer le monitoring des scénarii alternatifs au cours de l'exécution de la décision, puis le cas échéant modifier l'exécution en cours de route ;

f. Mettre en place un système de monitoring mixte (distanciel et présentiel).

### **Pour Approfondir**

*Consultez également le thesaurus général "COVID & BUSINESS INTERNATIONAL"*  
[HTTPS://DOCS.GOOGLE.COM/DOCUMENT/D/14ZEJYLF1-VBYBVI8AL56H3JHVD/ICNSQOZZWMOPGMEMO/EDIT](https://docs.google.com/document/d/14ZEJYLF1-VBYBVI8AL56H3JHVD/ICNSQOZZWMOPGMEMO/EDIT)

### **Pour enrichir cet article**

Si vous voulez enrichir cet article n'hésitez à nous écrire avec vos suggestions d'amélioration: [delegue-general@fabrique-exportation.fr](mailto:delegue-general@fabrique-exportation.fr)

### **Crédits et remerciements**

Ce texte est une production du groupe de travail « Réfléchir aux nouvelles approches de l'export » animé par La Fabrique de l'Exportation dans le cadre du Groupe « Solutions pour l'Exportation » auquel ont participé l'Adepta, BPI France, Business France, les CCE, CCI France, CCI France International, ICC France, La Fabrique de l'Exportation, MEDEF, MEDEF International, l'OSCI et Stratexio dès le début de la crise de la Covid-19. Les droits d'édition et de reproduction de ce texte sont réservés à ces organisations.

Ces textes ont été rédigés grâce aux contributions de Renaud Bentégeat, Chloé Berndt, Emmanuelle Butaud-Stubbs, Omar Boulenouar, Stéphane Boulet, Cécile Boury, Charafa Chebani, Jean-Paul David, Bogdan Gadenne-Feertchak, Philippe Gautier, Jean-Christophe Gessler, Michelle Grosset, Sophie Guichard, Christophe Hery, Stéphanie Le Dévéhat-Picqué, Fabrice Le Saché, Boris Lechevalier, Arnaud

Leurent, Rémy Maréchal, Charles Maridor, Frederic Rossi, Gaël Sabbagh, David Séjourne, Etienne Vauchez.