



think tank  
**La Fabrique  
de l'Exportation**  
et de l'internationalisation des entreprises

## **Entrer sur un nouveau marché ou lancer un nouveau produit à l'ère du Covid**



**Au-delà de la résilience, Mathew Hughes, professeur d'entrepreneuriat et d'innovation à la Loughborough University (UK) donne ses conseils pour viser la résurgence, et la croissance malgré la pandémie.**

### **1. Accepter l'incertitude**

La capacité d'une entreprise à s'adapter et à rebondir dans des situations de crise comme la pandémie de Covid-19 dépend de sa capacité à accepter le changement radical de contexte : le status quo ante n'existe plus, il faut donc accepter de penser l'entreprise dans un nouveau contexte, à partir de la nouvelle donne créée par la crise. Cela peut sembler une évidence, mais c'est un défi énorme tant les forces de rappel sont fortes, car certains dans l'entreprise peuvent a priori espérer que le passé reviendra spontanément.

### **2. Essayer d'identifier les nouvelles tendances qui vont perdurer**

Avant de se lancer dans la transformation ou l'adaptation de l'entreprise et de ses produits ou services, il s'agit de distinguer les tendances a priori irréversibles et celles qui n'ont pas vocation à perdurer au-delà de la crise : technologies, habitudes de consommation, modes de distributions, pays plus résilients, etc. Dans le doute il convient de considérer que les transformations engagées pendant la crise auront d'autant plus de chances de perdurer qu'elles ont été adoptées par un grand nombre de personnes : il y a un effet cliquet qui fait que les comportements ne reviennent pas en arrière, ils peuvent le cas échéant se réduire en intensité, mais perdurent.

### **3. Tirer parti de la créativité à l'intérieur de l'entreprise**

Les collaborateurs de l'entreprise peuvent souvent apporter des idées auxquelles le management n'a pas pensé. Le « crowdsourcing » ou "crowd-solving" est un outil très puissant dans les périodes de crise. Il s'agit donc d'obtenir autant de points de vue et de rassembler autant d'idées que possible, pour élargir, dans ces moments difficiles, le cadre de la réflexion, voire pour penser en-dehors du cadre.

### **4. Collaborer avec succès avec vos partenaires commerciaux**

Dans un contexte de crise, les échanges sont particulièrement importants pour inspirer et aider l'entreprise à adapter sa manière de servir les marchés et de protéger sa position en des temps incertains. Il s'agit d'accentuer la communication en particulier avec ses fournisseurs et clients. L'objectif est de découvrir leurs nouveaux besoins, ce qu'ils veulent et ce qu'ils ne veulent pas, leurs projets, car la crise modifie leurs priorités. Eux aussi ont peut-être des idées sur l'évolution de votre business, et vous pouvez les encourager à le partager avec vous. La confiance avec ses partenaires est particulièrement importante pour naviguer dans l'incertitude : un partenariat marqué par la confiance peut notamment amener le dirigeant à réfléchir de manière critique sur son entreprise, et à impulser les changements qui s'imposent dans les pratiques commerciales.

### **5. Exploiter les "pain points" de la crise, pour en faire des opportunités**

L'entrepreneuriat consiste souvent à résoudre le problème de quelqu'un d'autre. Cette approche est intéressante dans une période de crise où les gens et les entreprises ont davantage de problèmes : chaque problème peut être regardé comme une nouvelle opportunité, et si votre entreprise peut solutionner les nouveaux problèmes de ses clients, elle peut gagner des marchés durant la crise.

### **6. Innover et impulser une dynamique de changement**

Toute crise offre des opportunités de repenser ce que l'entreprise peut ou devrait faire pour l'avenir. Les entreprises doivent sortir des sentiers battus, et être disposées à revoir leurs priorités et à repenser leurs produits, leurs services ou leurs modèles économiques. Il s'agit donc d'innover, rapidement, mais avec un objectif stratégique. Dans cette perspective, il est utile de lister toutes les actions à mener, et pas simplement pour « éteindre l'incendie », mais également pour accepter et impulser le changement.

## 7. Diagnostiquer sa capacité d'improvisation, en vue de l'améliorer

P. Hughes, R. Morgan, I. Hodgkinson, Y. Kouropalatis et A. Lindgreen ont construit un outil par lequel un dirigeant peut faire le diagnostic de son entreprise et obtenir un score de préparation à "l'improvisation" (Improvisation Readiness Index Score). Ce modèle dit "des 10 C" permet d'identifier un ensemble de mesures correctives à partir du différentiel entre l'état actuel de préparation et l'état souhaité.

Impératif stratégique	Composantes	Etat actuel	Etat souhaité	Déficits identifiés	Actions correctives
Impératif de fluidité des ressources	<b>Capitaux</b> : quel accès à des capitaux et ressources stratégiques ?				
	<b>Capacité</b> : le processus de décision est-il agile et flexible ?				
Impératif de leadership stratégique	<b>Cognition</b> : comment prenons-nous les décisions stratégiques ?				
	<b>Confiance</b> : sommes-nous assez confiants pour agir sous incertitude ?				
Impérative de posture stratégique	<b>Clarté</b> : comment les intentions stratégiques sont-elles traduites en action ?				
	<b>Coordination</b> : qui peut alimenter les décisions stratégiques ?				
Impératif de résilience organisationnelle	<b>Climat social</b> : quelles en sont les principales caractéristiques ?				
	<b>Collaboration</b> : comment organisons-nous le travail collaboratif ?				
Impératif de propension à l'innovation	<b>Créativité</b> : qui sont les créatifs dans l'entreprise ?				
	<b>Centricité client</b> : quel rôle jouent les clients dans notre approche stratégique ?				

Paul Hughes ; Robert E.Morgan ; R.Hodgkinson ; Yiannis Kouros palatis ; Adam Lindgreen (2020): A diagnostic tool to determine a strategic improvisation Readiness Index Score (IRIS) to survive, adapt, and thrive in a crisis : [Industrial Marketing Management](#) Volume 88, Pages 485-499