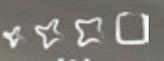


# La crise comme rampe de lancement

## Quelles opportunités en période de récession



Parrainé par

ineum   
consulting



# Table des matières

<b>Préface</b>	<b>2</b>
<b>Prosperer en temps de crise ?</b>	<b>3</b>
Stratégies de développement dans un contexte de récession	4
Redéfinir le <i>Business Model</i>	4
Investir dans le futur	4
Investir dans l'effort, pas dans le capital	7
Trouver de nouveaux marchés	8
Marchés de substitution : Southwest Airlines	9
Communiquer avec les parties prenantes	9
Se lancer en pleine récession: Walt Disney Corporation	10
<b>Conclusion</b>	<b>12</b>



## La crise comme rampe de lancement

Quelles opportunités en période de récession

# Préface

*L*a crise comme rampe de lancement : Quelles opportunités en période de récession est une note parue dans *L' Economist Intelligence Unit*, parrainée par Ineum Consulting. *L' Economist Intelligence Unit* assume la pleine responsabilité de ce rapport rédigé par l'équipe éditoriale ; les sources et analyses n'étant pas nécessairement partagées par le parrain. Rapport rédigé par Clint Witchalls et édité par Delia MethCohn. Nous adressons nos remerciements aux personnes interviewées pour le temps qu'elles ont bien voulu consacrer à cette enquête et pour leurs analyses.

Avril 2009



## Prosperer en temps de crise ?

Dans un moment de prétention démesurée, le Premier Ministre britannique, Gordon Brown, avait annoncé la fin des cycles économiques d'expansion-récession. Les cycles de "ups & downs" sont bel et bien là. L'action du gouvernement et des entreprises peut jouer un rôle dans l'atténuation de la fréquence et de la gravité des récessions, mais elle ne mettra pas un terme aux mécanismes d'auto-correction du marché.

La récession mondiale actuelle a été amorcée par une bulle immobilière aux Etats-Unis - appelée crise des subprimes car déclenchée par l'incapacité des emprunteurs modestes à rembourser des prêts hypothécaires -. La dette était alors répercutée sur des titres garantis sur des créances hypothécaires, qui étaient ensuite regroupés sous forme de titrisation d'actifs tels que les "obligations adossées à des actifs" (CDO ou *collateralised debt obligation*), puis vendus aux banques internationales sous forme de dettes cotées AAA.

Or des ruptures dans le marché des subprimes firent leur apparition en 2007. Les banques très fortement endettées sur ce type de créances se sont soudainement trouvées face à de sérieuses difficultés. Alors que Lehman Brothers, IKB Deutsche Industriebank, Northern Rock et d'autres banques à travers le monde vacillaient sous leur dette obligataire, un vent de panique s'est emparé du marché. Les banques cessèrent les transactions mutuelles de fonds, elles cessèrent les prêts aux entreprises, puis les prêts aux particuliers. La "crise des subprimes" évolua dès lors en "crise de crédit", qui a son tour évolua en "ralentissement économique mondial", qui enfin, provoqua une "récession mondiale". Pour reprendre les termes de George W Bush : "Wall Street a bu la tasse".

Certains experts ont cru pouvoir dire que les marchés émergents, avec une croissance à deux chiffres et des milliards de dollars de fonds souverains, étaient suffisamment "découplés" de l'économie mondiale pour prospérer en dépit de la récession. Cette prédiction s'est révélée fausse. D'autres experts pensaient que seuls les pays fortement dépendants du secteur financier subiraient un impact négatif, ce qui s'est également avéré faux. Ainsi, l'économie de l'Allemagne, premier exportateur mondial, est sévèrement impactée.

"Les récessions sont singulières, mais celle-ci est particulièrement unique", déclare James Henderson, professeur de stratégie d'entreprise à l'IMD, une école de commerce suisse. "Il ne s'agit pas d'une simple crise de l'immobilier ou d'une récession liée à la hausse du prix du pétrole ou à la surenchère de productivité, telle la bulle Internet. Il s'agit d'une crise institutionnelle. Les gens ne font plus confiance aux banques et aux organismes institutionnels qui étaient censés gérer au mieux leur argent".

En conséquence, alors que les entreprises ont en général un réflexe de conservation des liquidités en période de récession, la question de la liquidité est aujourd'hui particulièrement critique. "Désormais, ni les entreprises ni les ménages ne peuvent faire appel à leur banque pour augmenter leur fonds de roulement", explique le professeur Henderson. "Il n'y a plus de crédit disponible, les affaires sont donc au point mort".



## La crise comme rampe de lancement

Quelles opportunités en période de récession

Mais toutes les entreprises ne sont pas au point mort. Dans toute récession, il y a ceux qui chutent, ceux qui luttent et ceux qui prospèrent. Cet article met l'accent sur les entreprises qui prospèrent, pas seulement du fait de la nature de leur activité, mais parce qu'elles ont su prendre les actions décisives qui les feront sortir du lot au moment où la morosité se dissipera.

## Stratégies pour prospérer en période de récession

En période de récession, la première action de la plupart des entreprises est de faire des coupes franches dans les coûts, tels que ceux liés au marketing, à la formation, aux voyages, à la maintenance et à la Recherche et Développement (R&D). Elles resserrent les comptes clients, réduisent les stocks et cherchent à vendre les valeurs qui ne sont pas leur cœur de métier. Toutefois, bien que toute action de survie doit nécessairement cibler les liquidités et les coûts, les entreprises qui prospèrent en période de récession sont celles qui adoptent une approche de gestion plus proactive, envisageant le ralentissement comme un arrêt au stand, une chance de repenser le futur de leur activité et de s'assurer qu'elles sont bien équipées pour y parvenir.

Les contrôles au stand doivent intégrer les points clés suivants :

- repenser les *business models*
- investir dans les infrastructures, la R&D et le capital humain
- mettre l'accent sur l'innovation, les démarches collaboratives et le développement durable
- envisager de nouveaux marchés
- communiquer avec les parties prenantes

## Repenser le *business model*

Considérées comme une cause traditionnelle d'assèchement des ressources financières, les récessions sont l'occasion pour les entreprises, de repenser leur *business model*. Une récente enquête réalisée par l'*Economist Intelligence Unit* auprès de cadres dirigeants, a montré que 25 % des entreprises ont modifié leur *business model* en réaction à la crise financière, et 24 % supplémentaires ont l'intention de le faire dans un futur proche.

Dans le secteur des technologies en particulier, où le leader d'aujourd'hui peut rapidement être le suiveur de demain, l'aptitude à pratiquer des changements radicaux en phase avec les mouvances conjoncturelles, est cruciale. Apple était un fabricant d'ordinateurs en difficultés avant le lancement de l'iPod, pendant la récession américaine de 2001. L'innovation de son *business model* ne résidait pas seulement dans le lancement du nouveau produit, mais également dans la décision d'intégrer l'iPod à son service iTunes, permettant aux clients de parcourir un catalogue et d'acheter de la musique en ligne. Si Apple s'était contenté de lancer un nouveau lecteur MP3, un concurrent aurait pu répondre avec une imitation moins chère. En adoptant un *business model* plus idoine avec l'industrie du divertissement qu'à un fabricant de matériel informatique, Apple a rendu la tâche difficile aux imitateurs potentiels.

## Investir dans le futur

Pour certaines entreprises, économiser est une nécessité, mais pour celles qui disposent d'un bilan solide, une période de récession est l'opportunité d'investir. Bien qu'il puisse paraître contre-intuitif de dépenser de l'argent lorsque chacun cherche à réduire ses coûts, une approche anticyclique s'avère source de bénéfices.



Le professeur Henderson croit fermement en cette approche anticyclique. “ Faites exactement l’opposé de ce que tous les autres font ”, conseille-t-il. “ Si vous avez des liquidités pendant une récession, c’est le moment d’investir et de vous développer ”. Si l’entreprise dispose de liquidités suffisantes, il y a 3 domaines dans lesquels elle devrait focaliser ses investissements : les technologies de l’information (TI), la R&D et le capital humain.

## TI

Les technologies de l’information constituent l’effet de levier majeur pour réaliser des gains de productivité. EN période de croissance économique, les entreprises hésitent à se débarrasser de leurs systèmes obsolètes – mais qui fonctionnent toujours - en faveur des dernières technologies et, en période de crise, elles diffèrent leurs investissements pour dégager des liquidités. Cela ne signifie pas que les nouveaux systèmes ne sont jamais mis en place, mais cela pourrait expliquer pourquoi 80 % des systèmes de back-office des établissements financiers fonctionnent toujours sous Cobol, un langage de programmation développé dans les années 1950.

Les nouveaux systèmes peuvent réduire les coûts, améliorer les délais de commercialisation, offrir de nouveaux canaux de vente et offrir aux entreprises un avantage comparatif. “ Nous continuons à investir dans notre infrastructure informatique, car les infrastructures informatiques sont par définition presque obsolètes dès leur installation ”, confirme Kenneth Wilcox, PDG de la Silicon Valley Bank. “ Cela fait des années que nous n’avons pas eu de telles opportunités pour obtenir des concessions auprès de nos fournisseurs ”.

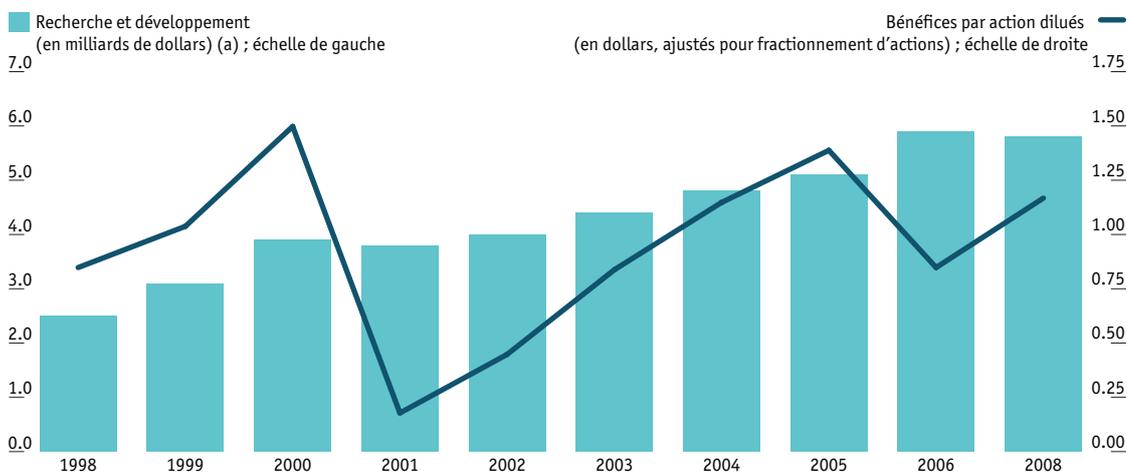
Les directeurs informatiques sont également une source potentielle de solutions pour réduire les coûts de fonctionnement des projets. “ Il existe de nombreux moyens de gérer un projet, et vous êtes plus créatif dans un contexte difficile ”, déclare Eric Mansuy, Directeur Informatique de RBC Dexia, un établissement financier.

## R&D

Gordon Moore, l’un des fondateurs d’Intel, a un jour déclaré : “ Vous ne pouvez pas échapper à une récession ”. La société perpétue cette devise. Intel poursuit ses investissements en R&D en périodes de récession,, et en tire toujours des avantages (cf. graphique ci-dessous).

En 2001, lorsque la bulle Internet a éclaté, Intel a augmenté sa capacité R&D et son capital à plus de 11 milliards de dollars. La société a limité ses profits cette année-là, mais l’augmentation des investissements en innovation a eu des retours les années suivantes.

### Recherche & Développement, et bénéfices par action dilués



(a) A l’exception des achats R&D en cours.  
Source : Intel.



## La crise comme rampe de lancement

Quelles opportunités en période de récession

“ Intel est un bon exemple d’une entreprise adoptant une stratégie anticyclique ”, déclare le professeur Henderson. “ Aujourd’hui, Intel peut augmenter ses capacités à moindre coût, car il existe pléthore de services. Nous sommes dans un schéma “ zéro délais ” et la construction des usines est moins chère. En outre, la main d’œuvre est disponible ”.

Dans l’industrie aéronautique aussi, la R&D est essentielle..Airbus et Boeing vont bientôt se voir concurrencer par d’autres compagnies nationales. Les chinois, comme les russes et les japonais poursuivent tous leurs programmes aéronautiques, avec le soutien de fonds publics. “ Avec l’émergence de nouveaux concurrents sur des marchés très performants à travers le monde, l’avenir appartient à ceux qui sont capables de définir des normes et de se différencier par des avancées technologiques ”, déclare Christian Scherer, Directeur Stratégie chez Airbus. “ Et c’est la raison pour laquelle Airbus a pris la sage décision de maintenir son niveau d’investissement dans la recherche, en dépit d’un contexte actuel difficile ”.

Les entreprises développant un portefeuille de nouveaux produits et services sont bien positionnées pour redevenir profitables au moment inévitable de la reprise.

## Capital Humain

Avant la crise financière, les cadres dirigeants évoquaient la guerre des talents à l’échelle internationale, comme l’une des principales contraintes à la croissance commerciale, particulièrement sur les marchés émergents. Aujourd’hui, la majorité des entreprises ciblent sur sur les licenciements, espérant simplement dégraisser, mais dans certains cas, au prix de la perte de talents formés à coût élevé au cours des dernières années.

Lorsque la récession se dissipera, la guerre des talents reprendra là où elle s’était arrêtée, et, à l’instar de la R&D, les entreprises qui auront judicieusement investi seront mieux positionnées lorsque l’activité reprendra. Dans de nombreux pays développés, le déclin de la population laisse présager une longue aggravation de la pénurie de talents, alors que dans les économies émergentes, le réservoir de talents et d’expériences reste très limité.

En prenant conscience de l’importance des talents, les sociétés de services professionnels ont pris exemple sur le secteur industriel et adopté la stratégie du chômage partiel aux dépens du licenciement. M. Wilcox de Silicon Valley Bank, déclare avoir tout tenté pour éviter les licenciements. “ La première raison est que la loyauté est évidemment réciproque, et la deuxième est que licencier aurait été le signe que nous n’avions pas su anticiper correctement le futur ”, déclare-t-il.

Une récession est également une période idéale pour embaucher de nouveaux talents. Depuis la chute de Lehman Brothers, des banques telles que Crédit Suisse, Rothschild et Deutsche Bank se sont engagées dans d’énormes programmes d’embauche. Le Financial Times a qualifié ces programmes de “ plus grand exercice de chasse vu en Europe depuis des années ”. Cependant, le professeur Henderson conseille aux entreprises de ne pas exagérer ; il reste crucial de conserver des liquidités.

Pour les entreprises ayant gelé les embauches, le développement des talents internes représente également une bonne stratégie. “ Il est difficile de trouver des talents ”, déclare Laurent Rouaud, Vice-Président Stratégie Marchés et Produits chez Airbus. “ Nous avons décidé d’investir dans notre personnel et de profiter de cette opportunité pour développer la formation afin de disposer d’une main d’œuvre parfaitement prête dès la reprise de l’activité ”.

Afin de capter le meilleur de leurs employés, les entreprises devraient également envisager de se détacher du vieux modèle managérial “ top down ”. “ Il est urgent d’adopter un modèle managérial mieux distribué, plutôt qu’un modèle basé sur le charisme et les connaissances des quelques individus à la tête de l’entreprise ”, déclare Julian Birkinshaw, professeur de gestion stratégique et internationale à la London Business School. Le professeur Birkinshaw souligne que ce sont ces mêmes dirigeants charismatiques qui nous ont entraînés dans l’actuelle crise financière.



## Investir dans l'effort, pas dans le capital

Pour les entreprises ne bénéficiant pas d'un bilan solide, les domaines clés d'investissement, en termes de temps et d'efforts, devraient être l'innovation, la démarche collaborative et le développement durable. Naturellement, ce devrait aussi être des cibles pour les entreprises ayant un solide bilan.

Avant la récession, les entreprises ont expérimenté les technopoles, d'autres se sont mises au Web 2.0 pour développer des partenariats avec l'autre bout du globe, et de nombreuses autres ont cherché à réduire leur empreinte carbone. Il est à regretter que ces projets de type " expérimental " soient souvent les premiers être mis au rebus en période de conjoncture difficile. Nombreux sont ceux qui reviennent aux fondamentaux : " back to basics ". Ceci est regrettable, car l'innovation, la démarche participative et le développement durable ne sont pas moins importants aujourd'hui qu'ils ne l'étaient il y a un ou deux ans.

### Innovation

Les périodes de récession sont idéales pour souligner les faiblesses d'une entreprise. Mais agir sur ces faiblesses exige une culture de l'innovation, une structure de pensée qui doit être inculquée à chaque employé. L'innovation est vitale pour redéfinir les *business models*, les structures organisationnelles et les process, pour tirer le maximum de la R&D et conquérir de nouveaux marchés.

Il n'est certainement pas nécessaire pour les entreprises de créer des " chambres d'incubation " pour innover, mais il est certainement nécessaire de récompenser les employés pour leurs propositions créatives et de leur offrir la liberté d'une telle créativité.

Toutefois, à l'instar des technologies, l'innovation, si elle est entre de mauvaises mains, peut s'avérer destructrice, tel que nous l'avons appris des considérables dégâts provoqués par les nouveaux instruments financiers. L'innovation n'a de sens que si elle crée de la valeur réelle à long terme, souligne Umair Haque, blogueur pour la Harvard Business Review et Directeur du Havas Media Lab (cf. *Et demain ?*).

### Collaboration

La collaboration est devenue un terme en vogue, car Internet a ouvert aux entreprises une voie de communication globale. Tel que le souligne Bill Joy, cofondateur de Sun Microsystems : " Peu importe qui vous êtes, la plupart des gens les plus intelligents travaillent pour quelqu'un d'autre ". Internet a offert l'accès vers toutes ces personnes. Sans nul doute, le summum de la collaboration via Internet est ce que l'on nomme le " *crowdsourcing* ", qui permet de déléguer une tâche à un groupe diffus et sans leader via le web.

En période de récession, des initiatives aussi radicales sont plus rares, mais la collaboration peut également prendre la forme de partenariats, d'alliances stratégiques ou de joint-ventures. Alors que les entreprises réduisent leurs coûts, elles peuvent compenser les capacités perdues par des partenariats. A titre d'exemple, si une société ne peut pas justifier un investissement sur un marché particulier, elle peut développer un partenariat pour conserver une exposition sur le marché à moindre coût.

### Développement durable et empreinte carbone

Un sondage MORI réalisé en 1989 montrait que 35 % des personnes interrogées considéraient l'environnement comme un enjeu important. Ce chiffre est tombé à un petit 5 % lors de la récession de 1991. Mais les temps ont changé. Un sondage<sup>1</sup> réalisé par l'*Economist Intelligence Unit* en 2009 montre que, au contraire, les entreprises entendent porter davantage d'attention au développement durable en raison de la crise financière.

" La recherche continue de l'optimisation de la durabilité peut représenter un moyen de différencier un produit et probablement même de renforcer la rentabilité ", déclare Nick Thompson, PDG de New Britain Palm

<sup>1</sup> *Risques et réglementation*, enquête auprès de Managers de l'*Economist Intelligence Unit*, parrainée par Dubai Holdings, mars 2009

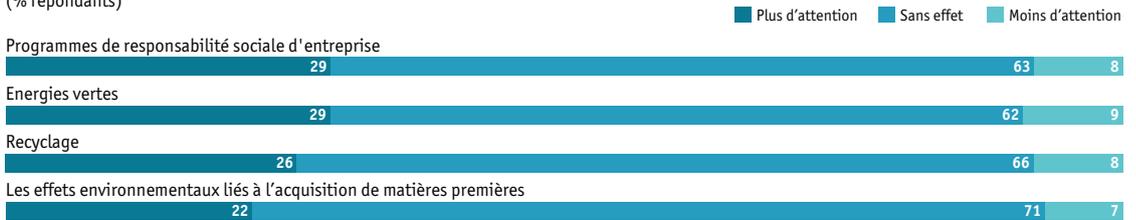


## La crise comme rampe de lancement

Quelles opportunités en période de récession

### Estimez-vous que la crise a changé, sur le long terme, l'intérêt porté par votre entreprise aux questions suivantes ?

(% répondants)



Oil, une société qui a mis l'accent sur l'optimisation et la certification de la qualité de ses systèmes de gestion de l'environnement, ainsi que sur la santé et la sécurité de ses employés. " Le développement durable peut favoriser l'essor d'une industrie et il est généré par des sociétés répondant aux sollicitations à la fois des ONG (organisations non gouvernementales) et des consommateurs toujours plus soucieux d'éthique ", déclare M. Thompson.

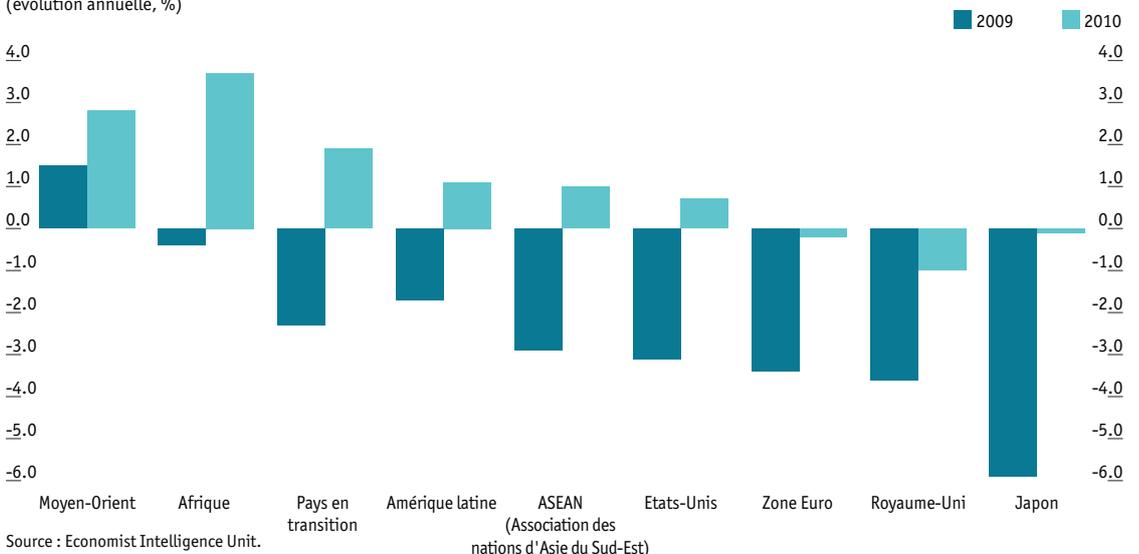
S'il y a bien eu deux victimes lors de la récession actuelle, ce sont l'assurance et la confiance. Alors que les entreprises cherchent à reconstruire leur confiance auprès du public, elles envisagent désormais les investissements en des termes plus larges que strictement économiques, intégrant à la fois des considérations sociales et environnementales.

## Trouver de nouveaux marchés

En période de récession, de nombreux marchés traditionnels s'épuisent, encourageant ainsi les entreprises à rechercher de nouveaux marchés. Bien que les marchés émergents aient été frappés par la récession mondiale, leur potentiel de croissance reste considérable et leur aptitude à rebondir est sans doute plus rapide que celle des marchés développés. " De nombreux marchés occidentaux, même après leur redressement, resteront des marchés " matures " ", remarque Hellmut Schütte, professeur affilié de management international à l'INSEAD, école de commerce française. " Nombreux sont les marchés asiatiques qui sont encore au tout début du cycle de vie du produit et laissent présager de forts taux de croissance pour de nombreuses années ".

### Croissance du PIB réel

(évolution annuelle, %)





La Chine et l'Inde affichent toujours la croissance la plus rapide au monde, suivis par le Moyen-Orient et l'Afrique. Bien que la croissance de la Chine ait ralenti, elle est toujours supérieure de 6 à 8 % à celle des marchés établis. *L'Economist Intelligence Unit* anticipe une croissance économique de l'ordre de 6 % en 2009 pour la Chine. L'Inde semble également en relative bonne santé grâce à la politique protectionniste qui a isolé le pays des pires ravages de l'effondrement économique mondial. En toute hypothèse, le PIB réel de l'Inde devrait progresser de 5 % cette année. Le pays dispose d'une population jeune, d'un taux d'épargne élevé et d'une classe moyenne en croissance rapide ; atouts qui lui confèrent une attractivité certaine auprès des sociétés en recherche de développement clients. " La croissance future ne se fera plus dans les territoires du passé ", déclare le professeur Schütte. " Elle émergera d'Asie ".

Cependant, il n'est pas nécessaire d'aller aussi loin que l'Asie pour trouver de nouveaux marchés. Bien souvent, les nouveaux clients se trouvent sous nos yeux. Les coupures franches de certaines entreprises sont de nouveaux gains en parts de marchés pour d'autres. " De façon sélective, nous cherchons à conquérir des consommateurs ou des clients issus du portefeuille de nos concurrents et d'en faire les nôtres ", déclare M. Wilcox de la Silicon Valley Bank.

Gagner les clients des concurrents directs est une tactique, s'implanter sur les marchés de substitution en est une autre (cf. l'encadré *Finding substitute markets: Southwest Airlines*). " Les entreprises devraient mener une réflexion sur les moyens de développer leur marché en attirant des prospects ", déclare Andrew Shipilov, professeur de stratégie à l'INSEAD. " Ceux qui visent les marchés non traditionnels ceux-là seront ceux qui s'imposeront en période post-récession ".

## Communiquer avec les parties prenantes

Les récessions étant des périodes de grande inquiétude, il est important de maintenir des canaux de communication honnêtes et ouverts avec l'ensemble des parties prenantes. Dans un monde avec Facebook, LinkedIn, SecondLife, YouTube et une pléthore de blogs d'influence, les mauvaises nouvelles se propagent à la vitesse de la lumière. Il n'a jamais été aussi important d'entretenir une bonne réputation, tant en ligne que hors ligne.

### Trouver des marchés de substitution : Southwest Airlines

En 1971, la société américaine Southwest Airlines a lancé un service de navettes courts-courriers, basiques et low-cost entre les principales villes texanes. L'objectif était simple : proposer une alternative agréable, efficace et viable à l'automobile ou au bus.

Parmi les premières innovations de Southwest : pas de réservation de sièges, ménage des cabines assuré par les agents de bord pour garantir une disponibilité de l'appareil en 15 minutes et une compensation financière offerte aux employés sous la forme de stock options.

En février 1973, pour lancer cette opération, la société a annoncé une vente promotionnelle à moitié prix, accompagnée d'une campagne de communication radio. Le tarif s'élevait à 13 dollars, avec le slogan : " Prenez le bus ". C'est simplement un peu plus cher et avec une durée de trajet de quatre heures en plus.

" L'idée géniale de Southwest consistait à cibler les utilisateurs de bus ",

déclare Andrew Shipilov, professeur en stratégie à l'INSEAD, " car il existait un besoin qui pouvait être satisfait par un produit ou un service alternatif ".

La stratégie fut payante. En 1973, Southwest réalisait ses premiers bénéfices et, un an plus tard, transportait 1 million de passagers. La campagne fut tellement réussie que la société survécut à la crise pétrolière de 1973/74, qui vit les prix du pétrole augmenter de 135 % en un mois. Au cours des périodes difficiles depuis la première guerre du Golfe début des années 1990, jusqu'au 11 septembre 2001, Southwest a continué à innover, créant un modèle pour les compagnies aériennes low-cost du monde entier. Elle fut l'une des premières compagnies à introduire le billet électronique. Elle réussit à réduire ses coûts de carburant de plusieurs millions de dollars en réduisant de façon drastique sa consommation de pétrole. Dans l'après 11 septembre, d'autres compagnies décidèrent de supprimer des lignes et de licencier, mais Southwest décida de " voler à la recherche de la rentabilité ". Cette décision inspira une telle loyauté que ses 32000 employés ont voté en faveur d'une restitution partielle de leur salaire. Aujourd'hui, Forbes classe Southwest en septième position des entreprises les plus populaires au monde ".



## La crise comme rampe de lancement

Quelles opportunités en période de récession

Gérard DuFour, un consultant indépendant spécialisé dans la stratégie de marque et la culture d'entreprise, estime que les entreprises ont souvent une personnalité duale. Elles véhiculent une certaine image au monde extérieur – et avec, un ensemble de valeurs-, alors que, en interne, le comportement est différent. "A l'ère de l'Internet", déclare M. Dufour, "de plus en plus de gens s'exclament : " Cette entreprise est schizophrène. Elle projette cette image au monde extérieur, mais voici ce qui se passe en interne ". Les images externes et internes doivent être plus que jamais en phase ".

Chez Airbus, une communication honnête est cruciale en période difficile. " Je ne dirais pas que la communication est plus importante en période de récession qu'en période de croissance ", déclare M. Scherer d'Airbus. " Il s'agit plus d'une question de transparence. Il s'agit de ne pas jouer avec la communication, mais utiliser la communication comme moyen d'information en direction du marché ". Par " jouer ", M. Scherer fait référence aux entreprises qui utilisent un arsenal d'outils pour convaincre les analystes et les investisseurs que leur entreprise est prospère, ou qui se servent des grèves ou autres actions sociales pour " cacher la réalité ".

" Bien souvent, quand les entreprises sont dans le pétrin ", déclare M. Dufour, " c'est qu'elles n'ont pas tenu un langage clair ".

### Et demain ?

" Cette crise représente une réelle chance de changer notre mode de gestion des affaires ", déclare M. Dufour. " Il est temps de redéfinir ce que nous entendons par carrière, de repenser nos modes de mesure de la réussite... Je n'ai pas encore vu ce type de réflexion radicale ".

La crise financière actuelle est suffisamment sévère pour obliger les gens à se poser la question : Comment poursuivre? Pour M. Haque, cela implique de se focaliser sur la véritable création de valeur. Non pas ce type de " valeur " issue d'opérations de change, des produits dérivés complexes ou d'arbitrage sur les salaires, mais la valeur véritable, pérenne ; ce que M. Haque appelle la " valeur consistante ".

" La valeur que nous avons demandée aux entreprises de créer au 20e siècle était une valeur légère. Le principal défi du capitalisme de demain est de lui donner du poids ", déclare M. Haque. " Valeur légère signifie que la valeur que nous avons demandé aux conseils d'administration de créer – et à Wall Street d'allouer et de manager – est une valeur fausse ".

## Se lancer en pleine récession : Walt Disney Corporation

Au cours de l'été 1923, Walt Disney se rendit à Los Angeles pour trouver un distributeur pour l'un de ses premiers dessins animés. Avec une Amérique rentrée en récession depuis deux mois, cela semblait pour le moins optimiste. Toutefois, en octobre 1923, Walt Disney parvint à signer un contrat avec un célèbre distributeur de films. Ce contrat marqua les débuts d'un studio de cinéma dont l'histoire démarra dans un garage, qui survécut à la crise boursière de 1929 et qui est aujourd'hui l'une des plus grandes compagnies mondiales de divertissement.

La Walt Disney Corporation n'était pas la première à se lancer en période de récession. Parmi les 30 sociétés de l'indice Dow Jones, 16 ont démarré pendant une période de ralentissement économique. En effet, des marques aussi familières que General Electric, Kodak, Hewlett Packard, Microsoft et Burger

King ont toutes été lancées en période difficile. Il en est de même de certains des produits les plus populaires : l'iPod, le scotch et le Monopoly.

Walt Disney était un pionnier du film d'animation, et son distributeur sut le reconnaître. Mais comme le souligne Tim Dirks, historien du cinéma à l'American Movie Classics, récession ou pas, l'époque était à l'âge d'or des réalisateurs de cinéma, telle qu'au milieu des années 1920, deux milliards de dollars avaient été investis dans cette industrie. En fait, dans les années 1920 et 1930, on assista au plus grand nombre de sorties de films en Amérique ; soit, en moyenne, 800 films distribués chaque année contre environ 500 aujourd'hui.

Quelques avantages à lancer une entreprise en période de crise : les coûts de démarrage d'une start-up sont plus faibles, les opportunités immobilières, l'équipement informatique et la main-d'œuvre sont en abondance et à moindre coût. Qui plus est, en période de récession, la concurrence est moins rude, et l'attention du consommateur peut être captée à moindre frais de publicité. La combinaison de tous ces éléments a manifestement contribué à la réussite de Walt Disney Corporation à ses débuts.



Ainsi, M. Haque estime que la valeur que nous créons aujourd'hui est triplement fautive. En premier lieu, elle est artificielle : les bénéfices des entreprises sont contrebalancés par de nombreux coûts humains, sociaux et environnementaux. En second lieu, elle est fragile : elle peut s'inverser facilement, et les bénéfices d'hier deviennent rapidement les pertes de demain, au fur et à mesure de l'intensification des bulles et des cracks. En troisième lieu, elle est inique : elle profite bien davantage aux déjà très riches qu'à ceux qui sont chroniquement pauvres.

“ En conséquence, la “ valeur “ créée par les entreprises est presque complètement déconnectée de bénéfices humains tangibles, tels que le bien-être, le bonheur, la sécurité, les relations de confiance ou le sens du travail “, déclare M. Haque.

Ce qui signifie aussi que les entreprises doivent davantage cerner leurs stratégies de façon plus claire plutôt que d'être un mouton de Panurge à la poursuite d'une croissance sans fin. “ Quant aux moyens de sortir de cette crise, les entreprises devraient accepter que leurs hauts dirigeants puissent déclarer ne pas vouloir dépasser certaines limites de compensation financière si cela implique une perte de rentabilité pour l'entreprise “, déclare M. Shipilov. “ Si nous intégrons cette donnée, nous nous prémunirons alors du cycle récurrent des récessions auquel nous avons assisté par le passé “.



# Conclusion

**I**l n'y a pas de remède miracle pour survivre à une récession, or la récession actuelle est suffisamment importante et sérieuse pour que personne ne soit épargné. Selon les prévisions de *l'Economist Intelligence Unit* à mars 2009, le monde a une chance sur trois d'entrer en période de dépression. " Penser que vous en sortirez indemne est une chimère ", déclare M. Wilcox, PDG de Silicon Valley Bank. Toutefois, chaque crise amène son lot d'opportunités. Comme ne le cesse de répéter l'équipe de Barack Obama : " Profitez toujours d'une bonne crise ".

Les entreprises bénéficiant d'un solide bilan se trouvent particulièrement avantagées. Elles sont en mesure d'investir dans la recherche, dans l'humain et dans de nouveaux systèmes. Néanmoins, les entreprises n'ayant pas un bilan solide, une accalmie de l'activité peut être l'occasion d'innover plus, de tester de nouveaux *business models* et d'envisager de nouveaux modes de collaboration et de sauvegarde.

A échelle plus large, la crise agit comme catalyseur pour assurer la pérennité des changements, non seulement au niveau individuel de l'entreprise, mais également dans un cadre managérial global. Jorma Ollila, Président du Comex de Royal Dutch Shell et de Nokia, fut récemment cité dans le *Financial Times* : " La crise va entraîner un reformatage du monde de l'entreprise. Il ne s'agit pas uniquement de rentabilité à court, moyen et long terme, mais aussi de certaines valeurs et de notre communication avec les parties prenantes ".

La confiance et l'assurance sont les deux plus grandes victimes de cette récession. Pour reconstruire la confiance et l'assurance, les entreprises doivent adopter des pratiques managériales plus durables, des pratiques qui intègrent une panoplie complète de moyens allant des investissements locaux jusqu'à la réduction de l'empreinte carbone. Le regain de confiance ne pourra pas se faire si les entreprises continuent à fonctionner sur le même mode, à savoir courir après les résultats trimestriels pour séduire les analystes financiers. La réussite de l'entreprise passe par une conception davantage pluridimensionnelle.

Les entreprises sont désormais face à l'immense opportunité de pouvoir reformater le futur. Ne pas profiter de cette chance serait une tragédie.

Bien que tous les efforts aient été déployés pour vérifier l'exactitude de ces informations, *l'Economist Intelligence Unit Ltd.*, et le parrain de ce rapport déclinent toute responsabilité morale et juridique quant à la fiabilité des personnes citées dans ce rapport ou des informations, opinions et conclusions contenues dans ce ce rapport.

LONDRES  
26 Red Lion Square  
London  
WC1R 4HQ  
Royaume-Uni  
Tél. : (44.20) 7576 8000  
Fax : (44.20) 7576 8476  
E-mail : london@eiu.com

NEW YORK  
111 West 57th Street  
New York  
NY 10019  
Etats-Unis  
Tél. : (1.212) 554 0600  
Fax : (1.212) 586 1181/2  
E-mail : newyork@eiu.com

HONG KONG  
6001, Central Plaza  
18 Harbour Road  
Wanchai  
Hong Kong  
Tél. : (852) 2585 3888  
Fax : (852) 2802 7638  
E-mail : hongkong@eiu.com