



Actualités

Guide d'action COVID-19

Comment gérer au mieux
le chaos, l'ambiguïté et la peur

IBM Institute for
Business Value



Introduction

Nous vivons une époque difficile et incertaine. Aujourd'hui plus que jamais, nous devons tous, dans le monde entier, nous unir pour faire face ensemble à la crise du coronavirus 2019 (COVID-19).¹ Aucune génération vivante n'a encore été confrontée à un tel ralentissement économique généré principalement par le blocage de l'activité en vue de protéger notre santé. La coordination entre les nations a été difficile. La plupart des bonnes pratiques reconnues et suivies jusqu'alors par les organisations ont été remises en cause, rendues soudainement obsolètes par cette conjoncture inédite et notre manque de visibilité sur l'avenir. Mais la perturbation engendrée par tout changement ambiant n'est pas un phénomène nouveau ; elle existe depuis des générations et est une réalité pour les entreprises, les gouvernements et les sociétés, d'autant plus prégnante aujourd'hui dans notre monde moderne en constante évolution, nourri par la technologie. Les dispositifs de gestion de crise demeurent plus que jamais essentiels pour la combattre au mieux. Si le niveau d'urgence et de priorité de ces dispositifs a été renforcé au sein des organisations, il est également capital qu'elles se concentrent sur les leviers d'action leur permettant d'être adaptables et de progresser.

Que devons-nous faire face au COVID-19 ? C'est la question que se posent les entreprises, les gouvernements, les familles et les individus à travers le monde. Si vous résidez à Wuhan ou à Hong Kong, le pire semble être derrière vous... mais pouvez-vous en être certain ?

Si vous vous trouvez en Europe ou aux États-Unis, quelle sera le niveau de gravité de la situation ? Si vous êtes localisé dans une zone qui n'est pas encore identifiée à risque, que se passera-t-il si elle le devient ? Et même si ce n'est pas le cas, comment gérer les retombées économiques et sociales induites par ce qui se passe dans le reste du monde ?

Pour répondre à ces questions, une première notion, simple et universelle, aussi évidente que difficile à appliquer : garder son calme. En période de tempête ou de crise, il faut faire preuve de sang-froid et de patience. Mais une fois que nous avons appréhendé et analysé la situation tout en restant calme et patient, que pouvons-nous et devons-nous faire ? Comment agir au mieux pour se protéger, se préparer pour l'avenir, voire même pour améliorer la situation existante ? Comment identifier et exploiter les potentielles opportunités et les avantages liés à ce bouleversement ?

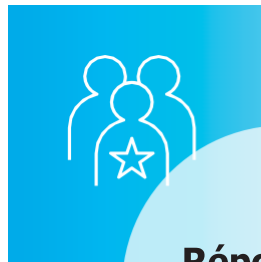
Ce document, élaboré sur la base de l'expérience d'IBM et de sa capacité à assurer la continuité des activités de ses clients, est un guide d'action qui comprend plusieurs objectifs. Premièrement, nous souhaitons rassurer les entreprises qui ont pris des mesures appropriées en les confortant dans leurs choix. Deuxièmement, nous voulons inciter celles qui ne se seraient pas encore mises en ordre de marche à le faire sans tarder. Troisièmement, nous cherchons à identifier les domaines que nous pouvons collectivement améliorer, à court ou moyen terme et à proposer une perspective orientée vers l'avenir. Pour sortir plus forts de cette crise, nous devons connaître les mesures à prendre, leurs objectifs et leurs impacts à plus grande échelle.

Ce guide est conçu pour aider les dirigeants d'entreprise et peut s'appliquer à n'importe quel type d'organisations. Il comprend quatre parties et nous espérons qu'il vous sera utile aujourd'hui et dans les mois à venir, à mesure que nous continuerons à appréhender et à maîtriser cette situation en constante évolution. La première partie est axée sur les **collaborateurs**, l'atout principal et le cœur de toute organisation, son noyau essentiel. La deuxième partie traite des **clients** et des **partenaires**, ce cercle concentrique auquel les entreprises sont si indéfectiblement liées. La troisième partie porte sur les **finances** et les **opérations**, les leviers de l'offre, de la demande, des produits, des matériaux, du compte de résultat et du bilan. Enfin, la quatrième partie, et non des moindres, se concentre sur la **communauté** : les acteurs locaux, les pouvoirs publics, les investisseurs et les autres parties prenantes clés qui interagissent avec les organisations et sont impactées par les actions de ces dernières.

—
Figure 1

Les collaborateurs

La maladie, l'inquiétude sur leur état de santé, l'impact de la crise sur leur bien-être financier et d'autres perturbations corollaires affectent de nombreux collaborateurs



Les clients et les partenaires

Les clients et les partenaires s'attachent à l'essentiel et cherchent à être rassurés sur les politiques des entreprises avec lesquelles ils collaborent



Les finances et les opérations

Toutes les entreprises sont confrontées à un changement de la demande et à des interruptions de la chaîne d'approvisionnement, ainsi qu'à une volatilité sans précédent de leur trésorerie et P&L



Réponses au COVID-19

La Communauté

Il est nécessaire de communiquer et de rassurer les investisseurs, les partenaires de votre écosystème, les entreprises et les communautés locales



En structurant ce guide de cette manière, nous souhaitons simplifier les réponses données à des questions complexes et vous fournir un cadre d'action simplifié.

Il y a un facteur d'une importance capitale à intégrer dans cette équation : l'adaptabilité. Nous pensons que cette crise provoquera des changements permanents tant dans les pratiques commerciales que dans les attentes de la société. Les organisations et les individus devront adopter de nouvelles approches pour s'adapter à cette nouvelle réalité. Après le 11 septembre, par exemple, la réponse des gouvernements et des entreprises aux menaces pour la sécurité a été révisée et ajustée. De nouveaux systèmes de communication inter-agences ont été mis en place et les pratiques et focus de l'industrie sont passés des transports aériens aux transports maritimes.

La situation que nous vivons aujourd'hui pourrait avoir un impact encore plus fort et fait naître de nouvelles compétences. Télétravailler tout en étant productif nous force

déjà à réimaginer le mode de fonctionnement des organisations, des écoles primaires au congrès américain. Réagir de manière créative au contexte actuel n'a jamais été aussi impératif.

Adopter un état d'esprit qui soit approprié à ce nouvel environnement est tout aussi difficile que de relever le défi médical posé par le COVID-19. Pour optimiser les résultats dans un contexte mouvant qui par essence génère des perturbations, nous devons accepter la potentielle ambiguïté de nos décisions sous un angle nouveau. Nous sommes amenés à prendre des décisions qui sont parfois difficiles et radicales comme par exemple fermer les écoles ou réorganiser les chaînes d'approvisionnement mais nous devons systématiquement et constamment réexaminer, remettre en question, affiner et améliorer ces décisions.

Voici quelques suggestions sur la manière de gérer au mieux le chaos, l'ambiguïté et la peur.

Première partie : Les collaborateurs

Protéger le cœur de l'organisation

Les collaborateurs sont le principal atout d'une organisation : c'est le talent des équipes qui la différencie de ses concurrents, permet de définir les priorités et de produire des résultats. Avec le COVID-19, ces équipes ont été mises en danger, en termes de santé physique, émotionnelle et financière. Essayer de résoudre une situation dans un domaine donné, en encourageant le télétravail par exemple, peut exacerber d'autres problématiques, comme le sentiment de solitude, d'isolement et de peur.

La plupart des organisations ont déjà mis en place les outils de base pour soutenir, protéger et communiquer avec leurs employés. Voici un bref récapitulatif des moyens qui devraient être mis en œuvre dans votre entreprise :

- Une équipe de direction multidisciplinaire pour évaluer et traiter les impacts de la pandémie sur un périmètre allant des aménagements du lieu de travail et du travail à distance aux questions sur la situation sanitaire et financière.
- Une plateforme de communication multicanal pour collaborer permettant le partage de vidéos et de documents de manière sécurisée et intégrant un module de messagerie instantanée.
- Une cadence régulière de sensibilisation sur la continuité des activités, les outils de messagerie et les sites web (distincts pour les employés et les parties prenantes externes), les nouvelles données, les changements de politique, etc.
- Un système de secours pour les communications d'urgence : messages groupés, chaînes téléphoniques...
- Un système de collecte des avis des collaborateurs, pour évaluer l'efficacité de la continuité opérationnelle, identifier les domaines non encore pris en charge et améliorer les plans d'urgence futurs.

Une fois ces besoins à court terme satisfaits, la préoccupation majeure concernant les salariés, si le ralentissement économique persiste, est le coût associé à la main d'œuvre. De fait, en 2017, la part du travail dans le PIB mondial était de 51,4 %.²

Il est encourageant de voir combien d'entreprises continuent à payer leurs employés, même pour ceux qui ne peuvent pas se rendre sur leur lieu de travail ou exercer leurs fonctions normalement. Certaines industries fortement touchées



Les collaborateurs

Mettre en place :

- Une équipe de direction multidisciplinaire.
- Une plateforme de communication multicanal.
- Une cadence régulière de sensibilisation.
- Un système de secours pour les communications d'urgence.
- Un système pour recueillir l'avis des collaborateurs.

peuvent bénéficier d'une aide financière du gouvernement et/ou mettre en place des dispositifs de chômage partiel ou technique pour garantir une rémunération à leurs employés. Dans le même temps, les organisations doivent écouter leurs salariés attentivement, leur offrir leur soutien, rester accessibles et prendre contact avec eux si nécessaire.

Les collaborateurs qui ont une charge de travail moindre peuvent également être considérés comme un atout en cette période de crise. Un fonctionnaire fédéral américain candidat aux élections a réaffecté son équipe pour analyser l'usage et l'impact des réseaux sociaux dans le cadre de sa campagne.³ En Chine, le géant de l'agroalimentaire en ligne FreshHema, qui a soudainement constaté une augmentation de la demande, a recruté du personnel supplémentaire en « louant » quelque 3 000 employés provenant de plus de 40 restaurants, hôtels, centres commerciaux, etc. qui se retrouvaient sans travail.⁴ Si vos ressources ne sont pas utilisées à pleine capacité, vous pouvez, grâce à votre créativité, collaborer avec d'autres équipes, entités, organisations qui sont en mesure de les déployer tout en absorbant une partie ou la totalité de leur coût. Vous pouvez également les faire travailler sur de nouveaux projets que vous ne pouviez pas explorer auparavant par faute de temps et/ou de ressources. Les plateformes de crowdsourcing peuvent aider les employeurs dans cette démarche.

À long terme, il semble incontestable que le passage au télétravail, une tendance déjà en place avant l'arrivée du COVID-19, sera accéléré par la situation que nous vivons aujourd'hui.⁵

De nombreux employés se sont formés naturellement sur ces nouveaux outils et les outils eux-mêmes ont été améliorés et optimisés en raison de leur utilisation accrue et de leur importance devenue capitale. Lorsque la menace du COVID-19 s'estompera et que les organisations commenceront à mettre en place des plans d'après-crise, le télétravail sera probablement une pratique devenue commune, voire incontournable, dans les différents secteurs et dans le monde entier. La prise en compte de ce nouveau mode de travail aura un impact sur de nombreux aspects notamment sur les effectifs, l'informatique/bureautique, l'immobilier, ainsi que sur les attentes des collaborateurs. Les organisations qui exploiteront au mieux cette nouvelle dynamique pourront améliorer leur position concurrentielle, tant en matière de recrutement que d'efficacité opérationnelle.

Malheureusement, tous les salariés n'ont pas la possibilité de télétravailler. Des recherches récentes démontrent que les personnes ayant des revenus plus élevés ont plus de possibilités de travailler à domicile et de maintenir leur productivité pendant des périodes prolongées, ce qui aggrave encore l'écart de richesse croissant. La possibilité de travailler à domicile varie également beaucoup selon les secteurs d'activité. C'est dans le secteur des technologies que les possibilités de télétravail sont les plus nombreuses. Plus de 60% des employés de ce secteur indiquent qu'il est très facile pour eux de télétravailler ; idem pour le secteur des services financiers, avec 50% des collaborateurs déclarant que le travail à distance ne leur pose pas de difficultés. Mais ce n'est pas le cas pour les personnes occupant des postes dans les secteurs du commerce de détail, de l'administration et de la santé pour qui la possibilité de télétravailler est réduite voire inexistante.⁶

Certaines organisations peuvent même envisager cette période comme une opportunité de se former dans des domaines allant de la gestion des données à la stratégie commerciale. Selon la dernière étude C-suite d'IBM, les entreprises les plus prospères sont celles qui adoptent une culture axée sur les données. La crise que nous traversons aujourd'hui pourrait être l'occasion pour les retardataires de combler leur retard, ou pour les précurseurs de poursuivre cette démarche.⁷

Voici cinq questions fondamentales sur les collaborateurs que toute organisation devrait se poser régulièrement à mesure que nous traversons cette crise :

1. Mettons-nous tout en œuvre pour préserver la santé physique, financière et émotionnelle de nos collaborateurs ?
2. Nos directives sont-elles suffisamment précises sur la manière d'effectuer le travail et les communiquons-nous de façon cohérente et efficace ?
3. Explorons-nous des moyens de valoriser nos collaborateurs de manière innovante dans un contexte de travail à distance, et/ou de redistribuer ou modifier leurs tâches pour écarter tout risque potentiel de chômage partiel, technique, licenciement et autre scénario générant des difficultés financières pour nos collaborateurs ?
4. Prenons-nous en considération toutes les implications possibles au niveau de l'entreprise des décisions permettant de minimiser l'impact sur notre activité ?
5. Y a-t-il une équipe dédiée qui travaille sur l'adaptation et la mise en œuvre de nouveaux processus et flux de travail qui perdureront au-delà de la crise ?

Deuxième partie : Les clients et les partenaires

Renforcer la confiance

La confiance est le socle et le moteur de toute relation humaine. Avec le COVID-19, ce principe de confiance devient essentiel : si les obligations des parties prenantes ne sont pas respectées, alors la distanciation sociale conduira à une distanciation commerciale. A l'inverse, les périodes de crise sont propices à ancrer et à approfondir le sentiment de confiance. La façon dont nous fonctionnons en période de stress véhicule des messages clés sur nos véritables intentions.

Comme elles l'ont fait pour leurs collaborateurs, la plupart des organisations ont désormais établi certaines politiques et pratiques pour soutenir et communiquer avec leurs clients et leurs partenaires. Voici un bref résumé de ce qui devrait déjà être en place :

- Une remise à plat de vos modes et activités de communication existants pour que les clients et les autres contacts de votre écosystème ne reçoivent pas de messages inintéressants, inappropriés ou hors contexte.
- Des informations claires sur la propreté et la bonne santé de vos installations et de vos produits, ainsi que sur toute modification de vos pratiques commerciales habituelles (lieux, heures, délai de livraison, etc.).
- Une stratégie de communication et une cadence spécifique, comprenant la sensibilisation du PDG, l'ensemble des cadres et dirigeants et un engagement individuel avec les clients et partenaires les plus précieux. Ne sous-estimez pas le besoin de sur-communication pendant cette période de crise.
- Un mécanisme multicanal pour accéder aux questions et les résoudre, incluant une écoute systématique des réseaux sociaux et un mécanisme de réponse adéquat.
- Un programme visant à solliciter un retour immédiat sur vos communications, vos activités, vos produits et services dans un souci d'information et d'amélioration.

Une fois ces systèmes mis en place à court terme, la prochaine étape consistera à évaluer la santé et la solidité financière de vos clients et de vos partenaires. Des problèmes de trésorerie peuvent émerger dans le cadre de relations B2B. La plupart des entreprises ne détiennent pas des réserves financières illimitées. On évalue à 85 jours la durée moyenne pendant



Les clients et les partenaires

Mettre en place :

- Une remise à plat des modes et activités de communication existants.
- Des informations sur la propreté et la bonne santé de vos installations et de vos produits.
- Une stratégie de communication avec vos clients et vos partenaires.
- Un mécanisme de résolution des questions.
- Un programme pour recueillir l'avis de vos clients et partenaires.

laquelle une organisation peut continuer à payer ses frais de fonctionnement.⁹ Les demandes de crédit vont probablement augmenter. Si votre organisation présente un bilan plus solide que la moyenne, vous serez peut-être en mesure d'alléger la pression pour les partenaires qui font partie de votre écosystème ; en revanche, si vous vous trouvez dans une situation financière plus difficile, vous pourrez rapidement découvrir qui sont vos vrais amis. Quoi qu'il en soit, les liens de confiance seront mis durement à l'épreuve et la manière dont nous interagissons aura de profondes implications sur la qualité de ces relations à l'avenir.

Les entreprises qui connaissent une très forte demande pour leurs produits seront confrontées à un dilemme commercial et moral, partagées entre une réelle opportunité de « renflouer les caisses » et le risque d'impact négatif pour leur marque si leur réponse à cette demande n'est pas appropriée. Pendant cette période, il est important que les valeurs portées par les individus et les organisations se traduisent par des décisions commerciales raisonnées. A titre d'illustration, la distanciation sociale génère une hausse du trafic haut débit qui pourrait entraîner une augmentation permanente de la demande et l'émergence de services à plus forte valeur ajoutée et d'un niveau de qualité supérieur pour les fournisseurs de télécommunications, une fois la crise passée.¹⁰

Les entreprises dont les produits sont moins demandés seront bien sûr confrontées aux défis les plus difficiles à relever, mais même dans ce cas, des opportunités peuvent émerger. Les équipes dotées de créativité peuvent profiter de cette période pour explorer de nouvelles pistes commerciales, voire modifier leurs modèles d'entreprise. La China Petrochemical Corporation (Sinopec), le plus grand raffineur de pétrole en Chine, s'est mis à vendre des légumes dans 340 stations-service. Les clients peuvent désormais commander, via l'application Easy Joy, une cagette de légumes d'environ 7 kg, comprenant des tomates, des carottes, des brocolis et des œufs, permettant de nourrir une famille de trois personnes pendant trois jours. Les légumes sont chargés dans le coffre des voitures des clients sans aucun contact physique et peuvent être commandés jusqu'à deux minutes avant d'être collectés par le client.¹¹ Sinopec vend environ 600 cagettes par jour et par station-service. Parallèlement, les start-ups européennes de livraison de produits alimentaires à la demande commencent à proposer des livraisons sans contact afin de renforcer la sécurité des clients et des collaborateurs.¹² Dans les semaines et les mois à venir, nous verrons fleurir de plus en plus d'initiatives de ce type résultant de l'ingéniosité commerciale.

Une autre tendance qui risque de voir le jour à long terme, car exacerbée par la crise : une forte exigence pour une meilleure expérience client. Ce sera particulièrement le cas pour les produits vendus en ligne, où la qualité de l'engagement numérique toutes catégories de produits et de services confondus, va faire l'objet d'une attention toute particulière et d'une remise à niveau. Certaines pratiques B2B qui jusqu'ici ont résisté obstinément à la digitalisation seront soumises à une pression accrue, comme l'illustre la décision inédite prise par l'Intercontinental Exchange, propriétaire du New York Stock Exchange, de passer aux cotations 100% électroniques. On voit cette tendance apparaître aussi dans le secteur de la banque de détail, où les limites des agences bancaires sont renforcées par les craintes liées à la distanciation sociale. Les fournisseurs de paiements en ligne en tireront leurs épingles du jeu. Toutes les nouvelles attentes et pratiques émanant des entreprises et des consommateurs qui voient le jour en cette période de crise risquent bien de perdurer une fois la crise passée.¹³

Voici cinq questions fondamentales sur les clients et les partenaires que toute organisation devrait se poser régulièrement à mesure que nous traversons cette crise :

1. Vos actions et vos choix augmentent-ils les occasions de renforcer la confiance avec vos clients et vos partenaires ?
2. À quels clients et partenaires pouvez-vous proposer votre aide ? Et lesquels pourraient à leur tour vous aider ?
3. Évaluez-vous votre latitude à définir vos prix en prenant en compte les valeurs auxquelles vous adhérez, votre avantage à court terme et vos possibilités à long terme ?
4. Explorez-vous de nouveaux produits et services dont vos clients pourraient avoir besoin en ce moment et vous engagez-vous avec des partenaires qui améliorent votre capacité de collaboration ?
5. Améliorez-vous constamment et de manière proactive l'expérience de vos utilisateurs, en atténuant les points de friction, en facilitant leur engagement et en accordant une attention toute particulière aux nouvelles ressources digitales ?

Troisième partie : Les finances et les opérations

Maîtriser votre zone de contrôle

Les opérations d'une organisation sont interdépendantes. Dans un contexte idéal, l'offre, la demande, les matériaux et les produits soutiennent les activités commerciales de manière équivalente. Mais en ces temps difficiles, ces différents leviers sont désynchronisés. Alors que l'économie mondiale est sous pression et que les marchés financiers sont soumis à de fortes fluctuations, il semble que nous n'ayons plus le contrôle de la situation. Les prévisions et les plans d'actions pour préparer l'avenir peuvent devenir, au mieux, compliqués à élaborer, voire insignifiants ou, pire encore, dangereux. Pour les dirigeants qui sont habitués à prendre des décisions et à mobiliser rapidement leurs troupes pour accroître la force de leur impact, le sentiment d'impuissance induit par cette crise peut être déroutant, paralysant et mortifiant. Pourtant, c'est aujourd'hui que les organisations ont besoin de « leadership ». Identifiez et concentrez-vous sur ce que vous connaissez, ce que vous pouvez contrôler et agissez en conséquence.

Dans ce type de situations, avoir un état d'esprit agile et adaptable est un atout clé. Les particuliers comme les organisations doivent développer leur capacité de résistance face aux déceptions, nourrir l'optimisme face aux défis et maintenir une vue d'ensemble de la réalité sur le terrain afin de pouvoir considérer les opportunités à saisir et les risques à éviter de manière appropriée et en proportion équilibrée.

Trois domaines illustrent le mieux cette situation d'interdépendance : les chaînes d'approvisionnement, les chaînes de production et les canaux de distribution. Tous trois sont intégrés les uns aux autres et sont interdépendants les uns des autres et dépendants de l'économie de manière générale. Voici un récapitulatif des politiques et des pratiques que la plupart des organisations devraient déjà avoir mises en place pour soutenir leurs opérations commerciales et internes comme par exemple celles visant à améliorer la communication et l'engagement des collaborateurs et des clients :

- Une « tour de contrôle » pour gérer les crises, qui rassemble les principaux dirigeants afin de garantir un point de contact unique et une communication au niveau de l'ensemble de l'entreprise.
- Des plateformes digitales robustes, optimisées pour supporter les pics de charge avec un traitement des commandes fiable et une exécution ventilée sur différents points de contact, qui utilisent également des données hyperlocales pour prévoir la demande ce afin d'ajuster au mieux les ressources aux besoins.



Les finances et les opérations

Mettre en place :

- Une tour de contrôle de gestion de la crise.
- Des plateformes numériques fiables.
- Une évaluation constante des stocks et des chaînes d'approvisionnement.
- Une exploration des modèles de dotation en personnel.
- Une analyse du compte de résultat et du bilan pour faire face à toute exposition potentielle.

- Un système d'évaluation constante des stocks, des chaînes d'approvisionnement et de votre écosystème en amont, couplé à un mécanisme d'alerte qui s'étend au deuxième et troisième niveau de l'offre et de la demande.
- Une exploration continue des modèles de dotation en personnel, des ressources humaines pouvant être externalisées, des nouvelles capacités digitales et des possibilités d'automatisation et d'IA.
- Une analyse des implications sur le compte de résultat et le bilan, avec un ensemble d'objectifs cadencés prédéfinis, et des plans à court et moyen terme pour faire face à tout risque d'exposition potentiel.

Le focus sera porté sur ces priorités court terme et réajusté en fonction de l'évolution de la situation et des besoins des entreprises, depuis le début de la crise jusqu'à la reprise. Mais une fois qu'une organisation maîtrise ces pratiques, elle doit également envisager les options suivantes. Repenser les chaînes d'approvisionnement est un point de départ évident. La répercussion de la fermeture des entreprises chinoises début 2020 sur des marchés tributaires de leur capacité à les approvisionner a déjà amorcé des réflexions sur la nécessité de la diversification géographique des chaînes d'approvisionnement. En effet, 94 % des entreprises du classement Fortune 1000 ont une chaîne d'approvisionnement exposée à l'impact d'une pandémie en Chine.¹⁴

Par ailleurs, accélérer ou accroître l'agilité des chaînes d'approvisionnement dans un contexte en constante évolution devient de plus en plus critique. Certaines entreprises européennes font le choix du fret maritime versus le transport ferroviaire depuis la Chine, ce qui réduit de moitié le temps de transport. La solution la plus efficace consiste peut-être à faire équipe avec l'ensemble des partenaires de la chaîne d'approvisionnement pour établir un système coordonné et collaboratif de soutien en cas de crise.¹⁵ Ce genre de situations peuvent aboutir à une sortie de crise réussie ou bien à une faillite collective et le partage des informations et des idées dans le climat actuel devient très précieux.

Chaque entreprise doit profiter de cette situation pour « virtualiser » ses opérations autant que possible à l'aide de technologies et outils digitaux. Les organisations qui s'attaquent à ce chantier de manière urgente et à court terme, peuvent en tirer un avantage durable à l'avenir. Les managers doivent constamment explorer la façon de modifier les flux de travail, de sorte que le travail puisse être confié et réalisé par les collaborateurs où qu'ils soient sans qu'ils aient besoin de se rendre physiquement sur leur lieu de travail comme c'est majoritairement le cas aujourd'hui.

D'autres mesures à moyen terme concernent la réévaluation des stocks. Certaines industries (pétrole, minerai de fer, acier) ont fait le choix de commencer à constituer des stocks, en attendant que la demande et les prix reviennent à un niveau normal¹⁶. Pendant ce temps, les projets de construction sont suspendus, ce qui accélère le ralentissement de la demande. Dans ce contexte, il n'est pas surprenant que la préservation de la trésorerie devienne une priorité et révèle le besoin d'optimiser les processus financiers. Dans l'ensemble, les entreprises vont devoir opérer dans une économie fonctionnant de plus en plus en flux tendu, ce qui devient complexe considérant le niveau déjà existant de flexibilité et de réactivité de nos systèmes. La capacité des organisations à faire face à ce nouveau contexte passe aujourd'hui par des décisions et des actions qui feront demain la différence et les périodes de crise peuvent être une véritable opportunité de les mettre en œuvre.

La demande étant fortement ralentie voir stoppée pour certains produits, certains secteurs réorientent la capacité de production de leurs usines vers d'autres produits plus demandés, élargissant ainsi leur périmètre opérationnel : une tendance qui pourrait, à long terme, redéfinir les attentes des consommateurs. En Chine, par exemple, plusieurs fabricants

automobiles se sont réorientés vers la production de masques chirurgicaux. Cela reflète en partie le besoin urgent de masques, mais cela donne aussi une idée sur la façon dont les dirigeants et les managers les plus ouverts d'esprit peuvent identifier rapidement de nouvelles opportunités commerciales. Le constructeur automobile SGMW (une joint-venture qui comprend General Motors China, ainsi que Liuzhou Wuling Motors et SAIC Motor) est passé du concept à la fabrication en seulement trois jours, en produisant un premier lot de 200 000 masques. Ils disposent aujourd'hui de 14 lignes de production d'une capacité journalière de 1,7 million de masques. Wang Chuanfu, le fondateur de la société automobile BYD, a dirigé une équipe de 3 000 ingénieurs pour construire des lignes de production qui utilisent 90 % de composants internes ; ils produisent aujourd'hui 5 millions de masques par jour, soit un quart de la capacité de production totale de la Chine. Des initiatives similaires en passe d'être lancées dans le monde entier.¹⁷ Par ailleurs, les entreprises doivent disposer de tours de contrôle pour rester vigilantes et être prêtes à réorienter leur production vers les produits de base lorsque la demande reprendra sur le marché.

Voici cinq questions fondamentales sur les finances et les opérations que toute organisation devrait se poser régulièrement à mesure que nous traversons cette crise :

1. Disposez-vous de toute la visibilité et transparence nécessaires sur l'ensemble de vos opérations pour prendre des décisions éclairées ?
2. Segmentez et analysez-vous votre clientèle pour comprendre les besoins nouveaux et émergents ?
3. Travaillez-vous en étroite coordination avec des partenaires stratégiques pour favoriser la digitalisation, l'agilité et l'efficacité ?
4. Optimisez-vous vos processus financiers pour gérer votre trésorerie, vos crédits et vos risques ?
5. Restez-vous optimiste, maîtrisez-vous les domaines qui peuvent être contrôlés, tout en restant réaliste quant aux risques et aux périls associés ?

Quatrième partie : La Communauté

Soutenir les parties prenantes

Aucune organisation ne peut ou ne doit se tenir à l'écart de sa communauté, surtout si nous souhaitons traverser cette période difficile et construire un avenir commun auquel nous aspirons tous. Les investisseurs, les collectivités locales, les gouvernements et les médias sont des parties prenantes essentielles pour y parvenir. Ils doivent être non seulement respectés mais aussi soutenus. Cela commence par une communication appropriée et aboutit à une collaboration réussie.

En 2019, la Business Roundtable a publié une analyse sur l'équilibre interdépendant existant entre les parties prenantes et les actionnaires et cette interdépendance a été révélée de manière flagrante par la crise mondiale que nous traversons aujourd'hui.¹⁸

La plupart des organisations sont déjà profondément engagées auprès de leurs communautés dans cette lutte contre le COVID-19 et ont, en général, mis en place les politiques et pratiques suivantes :

- Un plan de communication externe pour garder une longueur d'avance et contrôler la situation, en incluant le public, les médias, la communauté, les responsables politiques et les chefs d'entreprise.
- Un partage franc et transparent de toute information ou ressource de l'entreprise qui pourrait aider à contenir et/ou à mieux comprendre la maladie et son évolution.
- Un soutien constant des professionnels de la santé et un suivi de leurs recommandations, tout en écartant toute désinformation.
- Des efforts financiers ainsi que la mise à disposition de biens et services pour limiter la progression du COVID-19.
- Des efforts pour soutenir d'autres entreprises et organisations en difficulté, notamment en partageant votre propre expertise.

Dans un moment comme celui-ci, la nécessité de servir la société doit prendre le pas sur l'intérêt personnel. Même si les entreprises sont confrontées à des choix financiers et à des pénuries dans la chaîne d'approvisionnement, elles doivent élaborer des plans d'urgence qui comprennent des mesures pour le soutien à la communauté. Une chose est claire : dans de nombreux pays, attendre que les pouvoirs publics



La Communauté

Mettre en place :

- Un plan de communication externe.
- Un partage transparent des informations de l'entreprise.
- Un soutien des professionnels de la santé.
- Des efforts pour limiter la progression du COVID-19.
- Un soutien des entreprises en difficulté.

interviennent et fournissent des solutions n'est pas toujours réaliste ou faisable. Si les entités les mieux placées pour fournir de l'aide et des services sont des entreprises, alors ces entreprises peuvent et doivent s'engager pour le bien de toute la communauté.

C'est ce qui s'est produit lors de précédentes crises que nous avons connues, généralement plus circonscrites et souvent dues à des catastrophes naturelles.¹⁹

Mais jamais auparavant la coordination et l'intégration des politiques d'entreprise n'ont été aussi capitales.

À long terme, votre engagement dans le soutien de la communauté comporte un réel intérêt pour votre organisation. Sa capacité à prendre des décisions pertinentes et à mener des actions qui font vraiment la différence dans ces moments critiques permet à votre organisation de gagner le respect de sa communauté. Les périodes de crise sont une vraie opportunité de mettre ces actions en oeuvre.

Le genre de société qui émergera après la crise du COVID-19 ressemblera finalement à celle qui existait avant la crise tout en étant bien différente. Par exemple, nous montrerons notre attachement aux marques qui auront su accompagner la communauté de manière appropriée pendant la crise et nous devons nous adapter à des habitudes nouvellement ancrées dans notre quotidien. Si les personnes contraintes de ne pas travailler ne bénéficient pas d'un allègement de leurs charges,

elles seront probablement moins aptes à se relever rapidement de cette crise, ce qui limitera le rythme de la reprise. La prédisposition au télétravail sera plus répandue et les systèmes de gestion et solutions technologiques permettant sa mise en œuvre seront, par nécessité, plus élaborés. Du fait de la distanciation sociale et du confinement, les soins de santé à distance vont connaître un nouvel élan : téléconsultations, tests virtuels de divers types de pathologies, etc.

Le recours généralisé à l'éducation en ligne sera l'un des impacts sociétaux les plus frappants. Selon l'UNESCO, le nombre d'enfants, d'adolescents et d'adultes dans le monde qui ne vont pas à l'école ou à l'université à cause du COVID-19 se compte en centaines de millions.²⁰

Les enseignants et les étudiants utilisent tous les mêmes applications de visio conférence, comme Zoom, Webex et Microsoft Teams ou encore DingTalk, l'outil de télétravail développé par le groupe Alibaba qui a facilité les cours en ligne en Chine dans 140 000 écoles, permettant à 3,5 millions d'enseignants de donner des cours à 120 millions d'étudiants dans plus de 30 régions. Il n'est pas étonnant que DingTalk fasse partie du premier lot de 60 solutions d'apprentissage en ligne recommandées par les Nations unies.²¹

La mise en place, souvent controversée, du vote en ligne aux États-Unis pourrait bien être l'une des conséquences de la pandémie de COVID-19. Si la distanciation sociale perdure, le gouvernement américain devra certainement fournir un accès au vote à distance, afin de protéger le droit constitutionnel de vote. Les bulletins de vote papier pourraient être envoyés par la poste, mais ce contexte particulier pourrait aussi accélérer l'adoption du vote en ligne. Le vote numérique a souvent été dénigré comme étant risqué, non sécurisé et susceptible d'être piraté. Considérant que les comptes bancaires sont accessibles en toute sécurité et de manière transparente depuis un simple téléphone, que les transactions en ligne et les échanges de devises peuvent être opérés à distance, on peut penser que l'idée de sécuriser un processus de vote en ligne relève plus d'une question de ressources et de priorité que d'un problème technologique. Peut-être le vote en ligne ne sera-t-il pas adopté par l'ensemble des pays mais la probabilité que certains d'entre eux ou que certains états commencent à franchir le pas augmente significativement. Et si cela se produit, si voter devient aussi facile que d'envoyer un simple SMS, alors cela peut changer la dynamique des élections.

Bien sûr, dans ce contexte de COVID-19, la flexibilité et l'adaptabilité sont essentielles. Voici cinq questions fondamentales sur la communauté que toute organisation doit se poser en cette période ambiguë :

1. Faites-vous tout ce que vous pouvez pour aider votre communauté à faire face aux répercussions de la pandémie ?
2. Faites-vous preuve de leadership, dans le but de faire traverser cette crise même aux membres les plus défavorisés de la société, et de résister à la tentation de se replier sur vos propres intérêts ?
3. Communiquez-vous clairement avec les autorités sanitaires et politiques ? Mettez-vous en œuvre les politiques et consignes conformément aux instructions reçues et préconisez-vous des mesures supplémentaires si nécessaire ?
4. Préparez-vous votre organisation et votre communauté à sortir des activités induites par la pandémie, dans le but de relancer de manière responsable l'engagement social et l'activité économique ?
5. Contribuez-vous à renforcer la résilience de votre communauté, afin qu'une fois cette crise passée, nous soyons mieux préparés à gérer la prochaine, quand elle se présentera ?

Conclusion

Le seul test qui importe

Alors que le monde entier retient son souffle, attendant le moment où le COVID-19 soit enfin sous contrôle, où le travail conjoint de la science, des entreprises et des gouvernements réussisse à en maîtriser l'impact, la préoccupation majeure du citoyen lambda est de subir un test de dépistage : Ai-je le COVID-19 ? Est-ce qu'un proche l'a contracté ? Que pouvons-nous faire si tel est le cas ? Ces questions occupent l'esprit et dominent nos pensées et nos impulsions. Et pour cause : la maladie a déjà tué des dizaines de milliers de personnes, et elle va en tuer encore beaucoup d'autres. Les conséquences de la pandémie font des ravages dans les tissus sociaux et l'activité économique, entraînant un coût humain extrêmement élevé. Il ne faut pas se tromper ni minimiser l'importance, la centralité, la nature existentielle et déterminante de cette crise.

Mais il arrivera aussi un moment où ces tests deviendront, sinon obsolètes, routiniers. Des personnes pourront toujours tomber malades et certaines peut-être en mourir. Il reste à espérer que le COVID-19 ressemblera alors davantage à une grippe saisonnière, à un virus familier auquel nous saurons faire face. À ce stade, le test qui importera ne sera plus lié à la pandémie. L'important sera de savoir comment nous nous sommes comportés pendant la crise et si nous avons su en tirer les bons enseignements. Nous avons vécu ces dernières décennies énormément de changements et de nombreuses personnes et organisations ont eu du mal à s'y adapter. Nous voyons désormais, dans ce contexte en constante évolution, que les qualités de flexibilité et d'adaptabilité ne sont plus optionnelles mais qu'elles sont devenues indispensables. Les organisations qui parviennent à s'adapter en permanence face à la crise en sortiront plus fortes.

Notes et sources

- 1 Organisation mondiale de la santé (OMS) : Site web sur l'épidémie de coronavirus (COVID-19). <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>
- 2 Organisation internationale du travail. « Labour income share as percent of GDP. » Juillet 2019 https://www.ilo.org/ilostat/faces/oracle/webcenter/portalapp/pagehierarchy/Page33.jspx;ILOSTAT_COOKIE=YdDzYNGcRGBHBD8RiMfIVRpG38E15wBBhcXWQwCUjYx6AzI95V_y!-1102363596?locale=EN&MBI_ID=539&_afLoop=9618879880239138&_afWindowMode=0&_afWindowId=null#!%40%40%3F_afrWindowId%3Dnull%26locale%3DEN%26_afrLoop%3D9618879880239138%26MBI_ID%3D539%26_afrWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3D4920uge1q_4
- 3 Manchester, Julia. « Kennedy suspends campaign activities for a week due to coronavirus outbreak. » *The Hill*. 13 mars 2020. <https://thehill.com/homenews/campaign/487435-kennedy-suspends-campaign-activities-for-a-week-due-to-coronavirus-outbreak>
- 4 Tianyu, Wang. « Employee sharing helps companies survive COVID-19. » CGTN. 10 mars 2020. <https://news.cgtn.com/news/2020-03-09/Employee-sharing-helping-companies-get-through-COVID-19-OqvFZWc67m/index.html>
- 5 Programme IBM d'établissement de références 2020.
- 6 Cutter, Chip et Rachel Feintzeig. « Corporate America Races to Respond to a Crisis That Upends Work. » *The Wall Street Journal*. 8 mars 2020. https://www.wsj.com/articles/corporate-america-races-respond-crisis-that-upends-work-11583604174?reflink=share_mobilewebshare
- 7 « Build Your Trust Advantage: Leadership in the era of data and AI everywhere. » IBM Institute for Business Value. Novembre 2019. <https://www.ibm.com/downloads/cas/K1OGEMA9>
- 8 Edelman. « Edelman Trust Barometer 2020. » 21 janvier 2020. <https://www.edelman.com/trustbarometer>
- 9 IBM Benchmarking Program. 2020.
- 10 Alba, Davey et Cecilia Kang. « So We're Working From Home. Can the Internet Handle It? » *The New York Times*. 16 mars 2020. <https://www.nytimes.com/2020/03/16/technology/coronavirus-working-from-home-internet.html>
- 11 Xin, Zheng. « Sinopec starts selling vegetables at Beijing gas stations. » *China Daily*. 15 février 2020. <https://www.chinadaily.com.cn/a/202002/15/WS5e47ad50a310128217277c8c.html>
- 12 Lomas, Natasha. « Europe's Deliveroo and Glovo switch on contactless delivery during COVID-19 pandemic. » *Tech Crunch*. 12 mars 2020. <https://techcrunch.com/2020/03/12/europes-deliveroo-and-glovo-switch-on-contactless-delivery-during-covid-19-pandemic/>
- 13 DeFrancesco, Dan. « NYSE is temporarily closing its iconic trading floor and switching to all-electronic trading. » *Business Insider*. 18 mars 2020. <https://www.businessinsider.com/nyse-will-close-trading-floor-in-response-to-coronavirus-2020-3>
- 14 Dun & Bradstreet. « Business Impact of the Coronavirus: Business and Supply Chain Analysis Due to the Coronavirus Outbreak. » Février 2020 https://dnbuae.com/public/uploads/editor-images/files/DNB_Business_Impact_of_the_Coronavirus%20%281%29.pdf
- 15 Knowler, Greg. « China–EU shippers turn to rail after ocean capacity cuts. » *Journal of Commerce*. 12 mars 2020. https://www.joc.com/rail-intermodal/china%E2%80%93eu-shippers-turn-rail-after-ocean-capacity-cuts_20200312.html
- 16 Daly, Tom, Mai Nguyen et Min Zhang. « UPDATE 1-China copper inventories near 4-yr high as supply swamps virus-hit demand; steel stocks build slows. » Reuters. 13 mars 2020. <https://www.reuters.com/article/health-coronavirus-china-metals/update-1-china-copper-inventories-near-4-yr-high-as-supply-swamps-virus-hit-demand-steel-stocks-build-slows-idUSL4N2B63VU>
- 17 McGregor, Grady. « Masks and hand sanitizer replace iPhones and perfume: Firms redeploy factories to make coronavirus supplies. » *Fortune*. 17 mars 2020. <https://fortune.com/2020/03/17/coronavirus-mask-hand-sanitizer-factory/>
- 18 Business Roundtable. « Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote 'An Economy That Serves All Americans' » 2019 <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>
- 19 Comm, Joel. « How Businesses Are Helping Puerto Rico Recover From a Devastating Hurricane. » Inc.. 11 décembre 2017. <https://www.inc.com/joel-comm/companies-helping-social-good-of-puerto-rico.html>
- 20 UNSESCO. « COVID-19 : fermeture des établissements scolaires et réponses mises en œuvre. » 19 mars 2020. <https://fr.unesco.org/themes/leducation-situations-durgence/coronavirus-fermetures-ecoles>
- 21 Wei, He. « 3 Chinese learning apps enter UN list. » *China Daily*. 18 mars 2020. <https://global.chinadaily.com.cn/a/202003/18/WS5e71690ba310128217277fe3c.html>

© Copyright IBM Corporation 2020

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produit aux États-Unis en mars 2020

IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques d'International Business Machines Corp. dans de nombreux pays. Les autres noms de produits et de services peuvent appartenir à IBM ou à des tiers. La liste actualisée de toutes les marques d'IBM est disponible sur la page Web "Copyright and trademark information" à l'adresse www.ibm.com/legal/copytrade.shtml

Le présent document est à jour à la date initiale de publication et peut être modifié par IBM à tout moment. Toutes les offres ne sont pas disponibles dans tous les pays où IBM est présent.

LES INFORMATIONS CONTENUES DANS CE DOCUMENT SONT FOURNIES « EN L'ÉTAT », SANS AUCUNE GARANTIE, EXPRESSE OU IMPLICITE, Y COMPRIS TOUTE GARANTIE DE VALEUR MARCHANDE OU D'ADÉQUATION À UN USAGE SPÉCIFIQUE ET TOUTE GARANTIE OU CONDITION D'ABSENCE DE CONTREFAÇON. Les produits IBM sont garantis selon les conditions générales des contrats avec lesquels ils sont fournis.

Le présent rapport est fourni uniquement à titre d'information générale. Il n'est pas destiné à se substituer à des recherches détaillées ou à l'exercice d'un jugement professionnel. IBM ne saurait être tenu responsable d'une quelconque perte subie par une organisation ou une personne qui s'appuie sur cette publication.

Les données utilisées dans le présent rapport peuvent provenir de sources tierces. IBM ne vérifie pas, ne valide pas et ne contrôle pas ces données. Les résultats issus de l'utilisation de ces données sont fournis sur une base « en l'état » et IBM ne donne aucune garantie et n'assume aucune responsabilité, explicite ou implicite.

