

ARTICLES MANAGEMENT



Comment investir pour stimuler la croissance en temps de crise ?

<https://www.hbrfrance.fr/strategie/investir-pour-la-croissance-en-temps-de-crise-60338>

Ranjay Gulati

07 décembre 2023



Même lorsqu'ils réduisent les dépenses, les dirigeants avisés saisissent les opportunités.

Début 2020, la [pandémie](#) a précipité le transport aérien dans la crise, le trafic passagers des compagnies américaines chutant de 96 % par rapport à l'année précédente. Comme bon nombre de ses concurrents, Alaska Airlines réagit prestement afin de protéger sa situation financière : gel des embauches, [baisse du salaire des cadres supérieurs](#), renégociation des [conditions de paiement avec les fournisseurs](#), suspension des rachats d'actions et des paiements de dividendes, [réduction des dépenses d'investissement](#).

La compagnie s'est toutefois distinguée par une autre décision : alors que ses concurrents annulaient leurs vols, elle décéla dans la crise une opportunité de se moderniser et d'augmenter ses capacités à des prix attractifs tout en simplifiant ses opérations, en passant d'une flotte mêlant des Airbus et des Boeing à une

flotte composées à 100 % de Boeing. Sûre de sa solidité financière, l'entreprise annonça en décembre 2020 avoir acheté 68 avions Boeing, avec une option pour en acquérir 52 de plus. Elle fut la seule grande compagnie aérienne américaine à passer une telle commande de matériel cette année-là.

« Nous voulions être suffisamment agressifs pour assurer la reprise, après les immenses challenges imposés par la pandémie », explique Ben Minicucci, qui était à l'époque président de la compagnie et en est l'actuel P-DG.

L'IDEE EN BREF

LE PROBLÈME

Confrontés à des crises ou à des disruptions technologiques, beaucoup de dirigeants et d'entreprises s'empressent instinctivement de réduire leurs coûts pour maintenir la rentabilité. Cependant, cette démarche est court-termiste.

LA SOLUTION

Mieux vaut utiliser cette période d'incertitude pour réaliser des économies réfléchies dans certains domaines tout en investissant dans ce qui vous permettra de ressortir plus fort de la crise. Les études montrent que les entreprises qui adoptent cette stratégie y gagnent sur le long terme.

LE CONSEIL

Pour jouer à la fois sur les fronts défensif et offensif, les dirigeants doivent adopter trois dispositions d'esprit : quête de sens (procéder par petites étapes pour comprendre le contexte et s'adapter au fur et à mesure), mentalité d'entrepreneur (dépenser là où il est important de le faire, économiser ailleurs) et respect de l'équilibre des parties prenantes (collaborer avec les salariés, les fournisseurs, les investisseurs et les collectivités pour ventiler les dommages et veiller à l'intérêt collectif).

« Nous savions que des problèmes logistiques entraveraient les livraisons d'avions : ce contrat nous a placés en pole position et nous a permis de préparer notre développement. » Après tout, il est « impossible de croître dans ce secteur sans avions ».

Tandis que le secteur repartait lentement en 2021 et 2022, Ben Minicucci et son équipe doublèrent alors la mise, confirmant l'option des 52 appareils supplémentaires et verrouillant une autre commande de 105 avions afin de répondre aux besoins de croissance de l'entreprise jusqu'en 2030. **Alaska Airlines sécurisa également son vivier de talents en concluant cinq accords sociaux en 2022, dont un avec le syndicat des pilotes.**

Début 2023, il était évident que cette stratégie à la fois offensive et défensive déployée pendant la crise commençait à payer. Alaska Airlines, qui était déjà l'une des compagnies aériennes les plus rentables du pays, réputée pour la qualité de ses services, a conservé son avance dans ces deux domaines. **Elle a enregistré l'une des plus grosses marges bénéficiaires avant impôts du secteur en 2022 et ses dirigeants prévoient une hausse du chiffre d'affaires de 4 à 8 % d'ici 2025, soit une hausse égale ou supérieure à la norme du marché.**

L'entreprise a par ailleurs été désignée meilleure compagnie aérienne de l'année 2022 par Air Transport World, a remporté le prix de la meilleure compagnie aux Apex Passenger Choice Awards et fait son apparition sur la liste des meilleurs services client des Etats-Unis établie par « Newsweek ».

Lorsqu'ils sont confrontés à des disruptions ou à des crises, beaucoup de dirigeants et d'entreprises s'attachent instinctivement à diminuer leurs dépenses pour préserver la rentabilité. **D'autres, comme Ben Minicucci et Alaska Airlines, utilisent cette période d'incertitude pour identifier des opportunités et les saisir de manière réfléchie.**

Ils savent que la véritable résilience ne consiste pas seulement à résister à l'adversité ou à surmonter ses effets, mais aussi à en sortir encore plus fort. Cela implique à la fois de tester la santé opérationnelle et financière de l'entreprise (P&L et bilan comptable) face aux pires scénarios et de rester vigilant quant aux éventuelles décisions à prendre, même en plein chaos, pour s'assurer une longueur d'avance.

Malheureusement, les recherches que nous avons menées à la fin des années 2000 suggèrent que très peu de dirigeants parviennent à développer cette forme ambitieuse de résilience. **En étudiant les stratégies déployées par près de 5 000 entreprises avant, pendant et après les récessions des années 1980, 1990 et 2000, nous nous sommes rendu compte que seules 9 % d'entre elles avaient profité de ces périodes pour stimuler la croissance de leurs ventes et de leurs profits** en améliorant leur efficacité opérationnelle (plutôt qu'en se contentant de diminuer les budgets et la main-d'œuvre) et en investissant stratégiquement pour se développer et acquérir de nouveaux atouts (voir « Roaring Out of Recession », HBR édition américaine, mars 2010).

De nombreuses études de suivi menées par des cabinets de conseil confirment l'idée que l'adversité départage les gagnants et les perdants et donne aux entreprises résilientes un avantage à long terme. Mais, tout comme mes propres travaux, ces études se limitent dans l'ensemble à la stratégie et aux tactiques mises en œuvre. Elles n'examinent pas les dispositions d'esprit qui permettent aux dirigeants d'adopter une stratégie à la fois protectrice et prospective.

Les psychologues vous diront que la plupart des gens ont une inclination naturelle soit à la défense, soit à l'attaque – nous cherchons soit à gagner, soit à ne pas perdre.

Selon notre personnalité, nous sommes soit audacieux et ambitieux (« focus promotionnel »), soit prudent et méfiant (« focus préventif »). Néanmoins, l'adversité conjuguée à l'incertitude déclenche habituellement de la peur et une attitude défensive. Comme le notait début 2023 Mark Wiedman, directeur monde des activités client du gestionnaire d'actifs BlackRock, toute crise enclenche chez les chefs d'entreprise le « mode panique – ils n'ont pas vraiment envie de tenter des choses neuves ».

Toutefois, une étude que j'ai récemment menée révèle que **les organisations peuvent surmonter cette tendance défensive en adoptant trois dispositions d'esprit : quête de sens, mentalité d'entrepreneur et respect de l'équilibre entre les parties prenantes.** Je me suis concentré dans mon étude sur des entreprises américaines, mais ses enseignements s'appliquent à l'échelle mondiale. Les [leaders](#) qui adoptent ces raisonnements sont à même de prendre le destin de leur entreprise en main, même quand les temps sont durs.

Chercher du sens dans la crise

Karl Weick, psychologue du travail et des organisations, raconte une anecdote célèbre, apocryphe peut-être : un groupe de soldats se perd plusieurs jours dans la montagne en plein blizzard. L'un d'eux finit par trouver une carte, ce qui leur fait reprendre courage et les aide à retrouver le chemin du campement. Ce n'est que quelques jours plus tard qu'ils se rendent compte que la carte en question était celle d'une zone complètement différente de la leur.

Morale de l'histoire, selon Karl Weick : « Quand on est perdu, n'importe quelle vieille carte peut faire l'affaire. »

La carte a été utile aux soldats non pas parce qu'elle était fiable sur le plan géographique, mais parce qu'elle leur a donné le courage d'agir. **Des circonstances difficiles peuvent être paralysantes, mais il est inutile d'attendre d'avoir tout compris pour se mettre en mouvement.** C'est en faisant le premier pas dans des conditions incertaines que nous entamons le processus de création de sens, qui nous aidera à comprendre les problématiques et les situations ambiguës ou déroutantes.

Quand les soldats se sont remis à marcher, ils se sont orientés dans la neige et ont adapté leur trajectoire au terrain. **Les entreprises et les dirigeants résilients agissent de même : ils privilégient l'action à l'inaction, surtout en temps de crise.** Ils définissent leurs objectifs finaux et prennent des mesures réfléchies, quitte à s'adapter et à rectifier le cap par la suite pour être sûrs de rester sur le bon chemin.

LES DEFIS D'UNE STRATEGIE A LA FOIS OFFENSIVE ET DEFENSIVE

Mes travaux montrent que trois types de défis empêchent les dirigeants de préparer leurs entreprises à sortir plus fortes des crises.

Défi organisationnel. Cette approche double exige à la fois d'augmenter et de diminuer des ressources. La réallocation de budget peut générer des rejets et des querelles en interne, ce qui rend cette approche délicate à mettre en œuvre. Concentrer son attention sur le client est une façon de résoudre les tensions : cette approche fournit un cadre clair pour trouver la bonne mesure entre amélioration de l'efficacité et nouveaux investissements.

Défi culturel. Les dirigeants et les équipes résilients ont tendance à adopter un état d'esprit agressif : ils jouent pour gagner, et pas juste pour ne pas perdre. Or, compte tenu du phénomène psychologique bien connu de l'aversion pour la perte, qui empêche la prise de risque, cela n'est pas toujours facile. La solution, pour les dirigeants, est de faire du courage une valeur culturelle explicite en érigeant les comportements courageux en norme culturelle et en montrant eux-mêmes l'exemple.

Défi stratégique. Jouer simultanément la défense et l'attaque impose aux dirigeants de trouver l'équilibre non seulement entre leurs différents interlocuteurs, mais aussi entre les intérêts à court terme et les intérêts à long terme de l'entreprise. L'efficacité opérationnelle peut générer des gains immédiats, mais des coupes budgétaires trop importantes peuvent compromettre les performances à long terme. Les investissements peuvent donner lieu à des améliorations à long terme, mais entamer les profits à court terme. Concevoir une stratégie cohérente qui concilie les deux approches, puis communiquer cette stratégie, est difficile. La solution consiste à adopter une raison d'être globale, un propos, une intention commerciale, qui donne aux décideurs un cap à suivre et les aide à trancher les compromis douloureux.

Au milieu des années 2010, Edward Jones, une société de services financiers américaine de premier plan, a senti les ennuis arriver. Sa clientèle vieillissait et son modèle traditionnel – des conseillers financiers vendant des placements à de solides investisseurs à long terme – était menacé par des concurrents en ligne offrant un accès plus facile et moins cher aux marchés financiers. Les études montraient que les clients du secteur étaient dépités par les conseils qui leur étaient prodigués, qui relevaient davantage de la suggestion étrequée de produits que de la gestion de patrimoine globale.

En 2019, Edward Jones s’est engagé dans une transformation radicale de plusieurs années en faveur d’une « gestion de patrimoine exhaustive et centrée sur l’humain ». Les conseillers ont appris à connaître leurs clients bien au-delà de leurs besoins financiers. L’entreprise a investi dans des systèmes, des processus, des talents et de la formation pour étendre son panel de services, de produits et d’expériences. Peu après le lancement de cette initiative, cependant, la pandémie éclata, affolant les marchés de capitaux. Edward Jones a pourtant continué plus avant, investissant dans sa transformation de manière à anticiper la croissance de ses revenus.

Fin 2022 et début 2023, alors que les perspectives économiques semblaient s’assombrir, les dirigeants de l’entreprise se sont de nouveau demandé s’il fallait suspendre leurs efforts et réallouer leurs ressources en faveur des performances à court terme. Mais, pendant que ses concurrents taillaient dans les coûts et la main-d’œuvre, Edward Jones est resté fidèle à son idée d’accroître sa valeur à long terme.

Penny Pennington, sa P-DG, explique qu’elle jugeait risqué de ne pas investir dans l’avenir. L’entreprise a donc poursuivi son projet, mais de manière plus mesurée, en adoptant une approche progressive tout en continuant à surveiller et à déchiffrer le contexte économique.

Les dirigeants ont conservé leur objectif final, mais ont modifié leur feuille de route pour y parvenir. **Ils ont par exemple repoussé l’embauche de 1 000 collaborateurs mais ont renforcé leurs capacités dans la planification et l’analyse financières pour s’assurer de la qualité de leurs nouveaux investissements et indicateurs de succès.** Ils ont également donné la priorité aux projets ayant une valeur potentielle supérieure aux autres – ils ont ainsi choisi de moderniser le système informatique des valeurs à revenu fixe avant celui des placements en actions.

Nourrir une perspective à long terme tout en agissant dans le présent permet aux leaders de réagir aux crises en adaptant, en améliorant et en complétant leurs plans d’investissement plutôt qu’en les abandonnant.

« On investit quand les vents sont bons, et on investit quand ils sont mauvais », résume Penny Pennington.

Et en effet, Edward Jones a stratégiquement investi dans les technologies, **ce qui a permis à ses quelque 50 000 salariés de travailler à distance dans des conditions flexibles,** ainsi que dans un nouveau programme holistique de formation en planification financière et dans le développement d’une plateforme de don philanthropique pour ses clients. Toutes ces actions aideront l’entreprise à attirer des talents et à mieux servir sa clientèle dans les années à venir.

Une mentalité d'entrepreneur

La forme de stupidité la plus répandue chez l'homme, observait Nietzsche, est d'oublier ce qu'il est en train de faire. Malheureusement, c'est précisément ce à quoi l'adversité conduit souvent les dirigeants pris de panique.

Soucieux de réduire leurs coûts opérationnels, ils détruisent les perspectives de leur entreprise et tombent dans ce que certains nomment le « piège de l'efficacité » ou la « spirale mortelle ».

Quand on cherche à réduire ses coûts, mieux vaut prendre en considération l'efficacité des opérations. Cette différence de mentalité est subtile, mais importante. Il ne suffit pas de se serrer la ceinture au maximum avec le moins de dégâts possible. Vous devez continuer à créer les produits, les services et les processus internes qui vous mèneront aux objectifs attendus.

Comme le remarquait Peter Drucker, « l'efficiency, c'est faire les choses bien. L'efficacité, c'est faire les bonnes choses ».

Les organisations résilientes cherchent à la fois l'efficacité et l'efficacités en adoptant une mentalité d'entrepreneur, similaire à celle souvent observée, à leurs débuts, dans les start-up à succès : nouvelles et ingénieuses, elles s'efforcent avec obstination de proposer de nouvelles formes de valeur aux consommateurs tout en faisant preuve d'une grande frugalité en raison de leurs ressources limitées.

Leur orientation client est immense et agit comme un prisme dans la prise de décisions. Leurs dirigeants s'interrogent sans cesse : cette initiative, cette équipe, cette ligne de produits, nous permet-elle de servir avec efficacité notre public cible ? Si la réponse est oui, alors ils persistent et investissent. Si la réponse est non, ils la suppriment de manière à réaliser des économies.

L'agence média américaine Firefly, qui installe des panneaux publicitaires digitaux sur les toits des taxis et VTC, a vu ses revenus tomber pratiquement à zéro au début de la pandémie, le confinement réduisant à néant l'utilité du marketing de rue. **L'entreprise perdant de l'argent, son cofondateur et P-DG, Kaan Gunay, a pris deux décisions : premièrement, réduire les effectifs de ses équipes de vente, de marketing et d'assistance commerciale, et, deuxièmement, réduire les salaires de 20 %.**

Il a également renégocié les contrats de Firefly avec les flottes et chauffeurs de taxi partenaires. **Enfin, il a cherché d'autres moyens de réduire ses coûts administratifs sans que cela affecte la valeur offerte aux clients.** L'une des solutions consistait à délocaliser les opérations et l'ingénierie en Turquie, où il était possible de trouver des employés talentueux à moindre coût.

Grâce aux économies réalisées, Kaan Gunay a pu embaucher un chief revenue officer (CRO) expérimenté qui saurait accélérer la croissance de l'entreprise au moment de la reprise. **Il a également continué à investir dans la R&D afin que ses équipes puissent imaginer les nouvelles techniques d'optimisation, de prévision et de planification publicitaires que les clients réclamaient en 2021 et 2022.** Tirant parti des faibles valorisations induites par le pessimisme des marchés, Firefly a en outre racheté plusieurs entreprises aux Etats-Unis, en 2021, et au Royaume-Uni, en 2022, afin de se développer dans de nouvelles zones géographiques et ainsi conforter son positionnement pour l'avenir.

Autre exemple de mentalité d'[entrepreneur](#), à plus grande échelle cette fois : Niren Chaudhary, P-DG de Panera Bread. La chaîne américaine de restauration rapide et saine a essuyé le déclin des ventes, le manque de personnel et la hausse des matières premières qui secouent le secteur de la restauration depuis plusieurs années. **Face à un turnover élevé, surtout parmi ses managers de points de vente, Niren Chaudhary s'est dit qu'il lui fallait investir dans sa main-d'œuvre, et non en réduire les coûts, afin de préserver l'expérience client.**

Il a donc pris plusieurs décisions majeures : il a largement augmenté le salaire de base, a créé des opportunités de formation et de développement pour ses managers et corrélé une plus grande partie de leurs primes aux performances du magasin, de manière que les meilleurs d'entre eux obtiennent des rémunérations à six chiffres. Pour financer ces initiatives, Panera Bread a augmenté le prix de ses menus au-dessus du niveau de l'inflation tout en stimulant la demande avec de nouveaux produits comme les pizzas « flatbread » (à la pâte sans levure, NDLR) et, les consommateurs étant de plus en plus regardants sur les prix, en proposant des promotions : carte Sip Club offrant des boissons en illimité pour 10,99 dollars par mois, menus à petits prix, etc. Panera Bread a ainsi connu une croissance de revenus supérieure à la moyenne du secteur, gagné des parts de marché et réduit de 10 % le turnover de ses salariés.

Trouver le juste équilibre entre les intérêts des parties prenantes

Mon regretté collègue Sumantra Ghoshal, fondateur de l'Indian School of Business à Hyderabad (Inde) et professeur à la London Business School, disait que les meilleurs leaders sont pareils aux chefs cuisiniers chinois, car ils savent marier l'aigre et le doux : ils savent prendre soin de parties prenantes aux désirs complètement différents. **Atteindre un tel équilibre est difficile en temps normal, et peut devenir franchement épineux en cas de crise.** A l'heure où s'intensifie la peur des pénuries, les entreprises, grosses et petites, tendent à se replier sur elles-mêmes, à protéger farouchement leurs propres intérêts et à rechigner au changement. Tout cela fait qu'il est plus difficile d'à la fois réduire les coûts et investir dans la [croissance](#).

S'il n'est pas maîtrisé, ce phénomène peut mener à des prises de décisions timorées, peu imaginatives et à courte vue. **En revanche, les dirigeants des entreprises résilientes se penchent sur les tensions qui animent leurs parties prenantes et s'efforcent de gérer ces intérêts contradictoires du mieux qu'ils peuvent, via des compromis créatifs – une approche que je qualifie d'idéalisme pragmatique.** Cela implique de travailler main dans la main avec les salariés, les fournisseurs, les partenaires, les investisseurs et les communautés locales afin de concevoir des solutions qui s'assortissent parfois de concessions à court terme pour certains, mais atténuent leurs difficultés tout en répondant à des besoins plus larges et de long terme.

C'est ce que les dirigeants de Levi Strauss ont dû faire en 2020, quand le Covid les a contraints à fermer leurs usines et magasins. Les ventes ont d'autant plus chuté que nombre de clients potentiels, confinés, n'envisageaient pas leurs journées autrement qu'en survêtement. L'entreprise a stabilisé sa situation financière à court terme en suspendant le paiement des dividendes et en licenciant 15 % de sa main-d'œuvre, ce qui lui a permis d'économiser 100 millions de dollars.

Dans le même temps, elle a prolongé la couverture médicale des salariés licenciés et a étendu les avantages sociaux des salariés maintenus. **Elle a aussi accordé près de 2 millions de dollars de subventions à ses**

fournisseurs et les a aidés à s'assurer d'autres sources de financement. Enfin, elle a maintenu son programme en faveur du développement durable, car, comme l'explique son directeur financier, Harmit Singh, « on ne peut pas se lancer un jour et tout oublier le lendemain parce qu'il y a une crise ».

Certes, Levi Strauss aurait pu économiser bien davantage en réduisant ses effectifs, ses fournisseurs et ses dépenses en faveur de la durabilité ; mais ses dirigeants ont compris que ces investissements finiraient par permettre à l'entreprise d'améliorer le sort de toutes ses parties prenantes.

Même les investisseurs, souligne Harmit Singh, « semblent penser qu'une entreprise équitable et inclusive, qui favorise la diversité, est meilleure à long terme. Il est donc crucial de rester fidèle à ses engagements et à sa stratégie dans les moments difficiles. Il n'y a pas de bonne réponse, pas de recette miracle, et je suis sûr qu'on peut critiquer ce que nous faisons. Mais si j'arrive à dormir la nuit, on est sur la bonne voie. »

Chez Edward Jones, Penny Pennington se concentre explicitement sur « l'équilibre comptable » entre ses trois principales parties prenantes : clients, collaborateurs et communautés. Cette année, même si l'entreprise a réduit ses dépenses, elle continue d'investir dans de nouveaux outils et services en faveur des clients, verse des primes (certes moindres) à ses conseillers et injecte des millions de dollars dans des programmes de « santé financière » destinés aux lycéens.

Trop de dirigeants laissent leurs peurs contrôler la réaction de leurs entreprises face à l'adversité. Recroquevillés dans leur coin, ils craignent d'agir autrement qu'en taillant dans les budgets et en excluant tout nouvel investissement. **Ils s'attachent à augmenter leur efficacité opérationnelle sans chercher à savoir si cette démarche sera créatrice de valeur pour les clients.** Ils privilégient des parties prenantes et restent obnubilés par les résultats à court terme.

A l'inverse, les dirigeants résilients évaluent posément les défis induits par la crise et prennent des mesures défensives tout en lançant des actions offensives. Ils gardent leurs objectifs, mais ajustent le cap à mesure qu'ils reçoivent de nouvelles données. Ils agissent avec une mentalité d'entrepreneur, investissant là où c'est logique et appliquant une impitoyable ascèse partout ailleurs. Enfin, ils équilibrent les besoins de toutes les parties prenantes, sur le court et le long terme, pour obtenir les meilleurs résultats.

Les stoïciens l'avaient compris : l'adversité n'est pas qu'une menace à contenir, mais aussi une opportunité unique de croissance individuelle et collective. D'où cette question cruciale, empruntée à la formule de l'écrivaine Vivian Greene : préférez-vous vous terroriser en attendant que l'orage passe, ou apprendre à danser sous la pluie ?

Ranjay Gulati est Professeur en administration des entreprises à la Harvard Business School. Il est l'auteur de « Deep Purpose: The Heart and Soul of High-Performance Companies » (Harper Business, 2022).