ABOUBACAR SADIKH NDIAYE

CRISE DE LA COVID19 & TRANSFORMATION DIGITALE

13 STRATAGÈMES POUR SURVIVRE ET DISRUPTER

EPILOGUE DE IBRAHIMA NOUR EDDINE DIAGNE

Introduction 3

01. Contexte d'une déconfiture

Stratagème 1 - Accepter la 4eme guerre mondiale 8

Stratagème 2 - Comprendre l'état d'un monde à l'ère de la rupture 9

Stratagème 3 - Piloter le changement avec du Leadership 11

Stratagème 4 - Gérer le chaos dans l'agilité 12

Stratagème 5- Manager le parcours collaborateur 13

Stratagème 6 - Accompagner le client confiné connecté grâce à l'« innovation frugale » 14

Stratagème 7 -Gérer le Big Data et faire des choix technologiques 16

Stratagème 8- Assurer la cyber sécurité et éviter les infodemies 18

Stratagème 9 – Prendre en compte l'aspect légal 20

Stratagème 10- Déployer la digital workplace et implémenter la stratégie de transformation digitale 22

02. « Covid data driven » et Business model de l'après Covid

Stratagème 11 - S'appuyer sur la data-science et l'IA (intelligence artificielle) comme outils d'aide à la décision au service des gouvernements et des épidémiologistes. 25

Stratagème 12 - Inventer les Business Model du futur et Penser l'Economie d'après covid. 27

Stratagème 13 : Ecouter les Experts 30

Épilogue 53

Introduction

En guerre et même bien plus.

Tous contre un ennemi invisible. L'humanité est ébranlée et impuissante avec une économie mondiale qui s'effondre devant une toute nouvelle mondialisation.

La mondialisation du virus covid 19 ou « covidisation » provoque une internationalisation d'une épidémie qui se mute en pandémie pour « démondialiser » à son tour les échanges et exiger la fermeture des frontières de tous les pays.

La « covidisation » ou mondialisation de la covid 19 est un phénomène qui pousse les états, les organisations, les entreprises et les hommes à s'isoler pour s'adapter afin de continuer à exister.

Cette **« COVIDISATION »** n'est rien d'autre qu'une disruption des business/Social Model qui nous impose deux attitudes : **survivre** ou **disparaître**.

Il s'avère être une mutation qui n'épargne aucune entreprise, aucun état, aucune société, aucun être humain, sans considération de couleur, de religion ou d'âge et qui est devenue l'accélérateur de la transformation digitale. Devant la globalisation du changement de comportement, du lavage des mains, du port de masque où les gestes barrières sont les attitudes les mieux partagées, force est d'admettre l'impuissance généralisée de toutes les grandes puissances occidentales. Ni les plus prestigieuses structures de recherche en science médicale, ni l'industrie pharmaceutique n'arrivent à trouver de vaccin ou de remède miracle pour repousser la propagation d'un virus impitoyable qui laisse derrière lui des cadavres par milliers.

Une situation presque inédite dans l'histoire de l'humanité et de l'économie post moderne, post taylorisation et post-numérisation est en train de sévir. Comment les entreprises et les états peuvent appréhender la crise devant la nécessité de faire tourner la machine de production de l'entreprise, les structures sociales et administratives indispensables, afin d'adopter ou de trouver la meilleure stratégie de riposte à côté de la tactique du confinement, de la quarantaine ou de la distanciation sociale ?

Comment impliquer les populations et les informer pour une appropriation massive de la règle du **«Restez chez vous »**?

Au moment où plusieurs secteurs sont au ralenti ou à l'arrêt comme le transport aérien ou le tourisme, les différents acteurs (états comme entreprises) se demandent comment relancer l'économie et gérer les conséquences de l'après Covid. Ainsi à travers ce petit guide, nous tenterons avec prudence d'établir des parallèles entre

stratégie militaire et stratégie d'entreprise même si les enjeux ne sont pas pareils et qu'il ne s'agit pas de perdre des hommes sur les champs de bataille économique.

L'art de la stratégie militaire, tel que nous l'a enseigné SUN TZU, a toujours inspiré les gourous du management dans la conduite de la crise et la guerre.

Dans ce sens, Sun Tzu détaillait clairement les prérequis autour de cinq facteurs à prendre en compte pour triompher dans cette dynamique. Pour lui, si nous voulons que la gloire et les succès accompagnent nos armes, nous ne devons jamais perdre de vue la doctrine, le temps, l'espace, le commandement, la discipline. Donc, selon ce grand maitre de la stratégie, avant d'engager le combat, il est indispensable de savoir dissimuler pour tromper, faire preuve de leadership, se doter d'un commandement capable de gérer le changement, avoir une organisation agile et en mesure de motiver les troupes dans un art de l'évaluation de soi et de l'environnement nécessaire pour affronter un ennemi invisible.

A la lumière de tout ceci, nous sommes amenés à penser que cette ruée vers le Digital doit aussi pousser les managers à s'interroger sur la viabilité de leur Business model d'entreprises face à ce KO et se demander quelles sont les mesures à déployer rapidement afin de tirer profit de la transformation digitale (comme une partie de la solution) pour continuer à produire, survivre et Disrupter.

01. Contexte d'une déconfiture

Contexte d'une déconfiture

Le monde est pour la première fois en face d'une pandémie - de coronavirus – hybride, car virale et numérique. Cette covid-19 hante nos esprits et installe une défiance globale et très médiatisée au point où Jorge Carrión, écrivain de science-fiction déclarait : *« En cette année 2020, aucune série, aucun phénomène médiatique ne sera aussi viral que le coronavirus lui-même. Il a réussi à monopoliser notre attention dans les mondes physiques et virtuels, dans les supermarchés et les transports, sur les réseaux sociaux et les télévisions. Le virus est une réalité hybride : mi-biologie, mi-pixel.»*

Nous sommes devant l'une des plus grandes crises après la deuxième guerre mondiale que de nombreux spécialistes en management considèrent comme un Cygne noir, en anglais «black swan». Le **Black swan** ou **Cygne noir** de **Nicholas Nassim Taleb** est un événement presque rare ayant un effet de surprise, initialement mal compris et à la fois disruptif et inattendu. Cette crise revêt les traits d'une guerre sans précèdent.

Face à cette nouvelle crise, les entreprises/organisations sont obligées de continuer à faire tourner la machine de production/fonctionnement, à gérer leur personnel et continuer à satisfaire les clients/usagers, assurer le service après-vente.
Devant cette situation nouvelle et quasi imprévisible, il est vital de comprendre cette guerre, mesurer l'étendue de ses impacts et les risques en présence en terme sanitaire et surtout économique.

Stratagème 1 - Accepter la 4ème guerre mondiale

La crise de la covid-19 est une vraie guerre mondiale, un conflit international tel que l'ont décrit plusieurs chefs d'États comme Macron ou Macky dans leurs différents discours d'appel à la résilience. Cette guerre virologique, bactériologique s'est positionnée vraisemblablement comme la quatrième guerre mondiale du fait de son ampleur et de son internationalisation.

Après la première et la deuxième guerre mondiale qui furent longues et meurtrières, le monde n'avait pas connu un conflit aussi paralysant qui touche tous les pays et qui a une telle ampleur en termes de personnes tuées et de paralysie du système global. Si les pays ont continué à s'affronter dans des conflits entre blocs comme pour la guerre froide, les seuls affrontements d'une pareille ampleur, ont eu des allures de guerre concurrentielle autour de l'information, de la connaissance et de la technologie.

Ainsi cette course informationnelle/ technologique entre pays développés, BRICS et Pays émergents entre autres, aux allures d'une nouvelle guerre mondiale a été assimilée par certains à une troisième guerre mondiale.

Aujourd'hui cette pandémie du coronavirus ou plus prosaïquement « quatrième guerre mondiale », est une guerre bactériologique qui s'est vite globalisée et c'est la première guerre qui se diffuse en direct sur internet et sur les medias sociaux.

Cette « quatrième guerre mondiale » en live à l'ère de la quatrième révolution industrielle 4.0, celle de la blockChain, de l'intelligence artificielle et des technologies 4.0, a pris de court un grand nombre d'Etats asiatiques, africains et occidentaux, à commencer par la France, l'Italie, l'Espagne.

Et cette guerre a déjà fait pire que la guerre du Vietnam car tuant plus d'américains en 2 mois que la guerre du Vietnam qui a duré 19 ans; pire que les événements du 11 septembre qui ont eu un impact sur les bourses et pire que le krach boursier de 1987 qui a, par la suite, suscité de nombreuses interrogations sur le fonctionnement des marchés. Déjà au début du mois d'avril 2020, près de 200 pays sont ainsi touchés. Face à une pareille situation de risques et d'incertitudes, comme dans l'art de la guerre, tout bon manager doit procéder à son évaluation.

« Aborder tout ce qui touche à l'élaboration de la stratégie et à la conduite des batailles pour gagner cette guerre en présentant l'étude de la guerre comme vitale pour la survie des États. » dixit Sun TSU.

En attendant, faute d'avoir prévu et anticipé, les entreprises sont dans la situation de faire face à un Cygne noir dont l'impact est et sera extrêmement fort.

Stratagème 2 - Comprendre l'état d'un monde à l'ère de la rupture

Cette pandémie est lamentable car elle touche de plein fouet tous les pays. C'est un virus difficilement contrôlable car il n'y a toujours pas de vaccin et il est présent partout sur tous les continents en mettant le monde dans un état catastrophique sur le plan de l'économie, de la croissance, de l'emploi et sur les entreprises d'une manière globale.

Elle intervient dans un contexte de **« VUCA+D »**. Pour rappel le **VUCA-Volatility (Volatilité)**, **Uncertainty (Incertitude)**, **Complexity (Complexité)** et **Ambiguity (Ambiguité)** traduit un environnement de changement continuel avec des modèles qui sont en train d'exploser. **Face à cette révolution industrielle 4.0, parler de VUCAD avec le « tout Digital et l'uberisation » peut avoir tout son sens.** Il y a également beaucoup d'impacts sur le comportement des individus et des marchés, sur les taux d'utilisation d'internet, les habitudes de communication, de consommation et sur le comportement d'achat dans presque tous les secteurs.

La Commission économique pour l'Afrique (CEA) estime qu'en termes de croissance le continent pourrait connaitre un recul de 2,6% en 2020. Et le tourisme qui représente jusqu'à 38 % du produit Intérieur brut (PIB) de certains pays africains est pratiquement à l'arrêt, tout comme l'industrie aérienne qui y contribue fortement.
Pour les ménages à faibles revenus touchés par la COVID-19, la probabilité de les voir plonger dans la pauvreté transitoire s'est accrue de + 15 %. Pendant ce temps l'Afrique Subsaharienne devrait, connaître un recul de la croissance dans « une fourchette entre -2 et -5% en 2020 » contre 2,4% en 2019, selon la Banque mondiale.

Pour ce qui est de la croissance mondiale, elle va baisser considérablement. Face à ce tableau sombre, l'on se pose la question: combien de temps l'économie peut-elle tenir?

Sur le plan financier, à cause du virus, un vent de panique a gagné les marchés et plusieurs Bourses dans le monde ont entamé une chute à Paris, en Amérique et en Asie dès le début de la crise. Et plus globalement, la pandémie de COVID-19 a plongé le monde dans une récession.

Selon le FMI pour 2020, ce sera pire que la crise financière mondiale précédente. **« Les dégâts économiques montent dans tous les pays sans parler de la forte hausse des infections, et des mesures de confinement qui vont avoir des conséquences sur les marchés , le pouvoir d'achat et les habitudes de consommation ».**

Les secteurs de services tels le transport aérien, le tourisme, l'hôtellerie vont directement connaitre des pertes insupportables. Pendant ce temps, le

monde du sport est à genou avec plusieurs championnats arrêtés ou repoussés ainsi que de nombreux événements sportifs et culturels.

La fermeture des frontières, de l'isolation d'un grand fournisseur comme la Chine et la baisse des activités portuaires ainsi que l'arrêt du trafic aérien vont assombrir ce tableau et poser un réel problème d'approvisionnement pour plusieurs secteurs industriels et de services dépendants de l'empire du milieu. Et comme conséquence directe au niveau mondial, plusieurs entreprises ont été mises à l'arrêt, en raison de l'interruption de la chaîne d'approvisionnement.

L'offre et de la demande a été perturbé avec paradoxalement une forte demande en connexion internet, en contenus numériques informationnels et cinématographiques et en accès aux outils de communication et de collaboration pour le divertissement, le commerce électronique, le télétravail ou l'enseignement à distance.

Avec le confinement, internet a connu un bond en termes de taux de fréquentation ainsi que les réseaux sociaux et les plateformes de conversations et de streaming. Cette nouvelle tendance de consommation de l'information et des contenus augmente considérablement les besoins en information et données tout en bouleversant le dimensionnement des réseaux télécoms, les chaines de valeurs dans les secteurs de la communication, de la téléphonie/internet et de la production et la distribution de contenu en ligne.

Selon Nokia la plupart des réseaux télécoms mondiaux observent une hausse de leur trafic de 30 à 45% au point que les réseaux Netflix et Youtube et Disney ont adopté des formats vidéo moins lourds. Le trafic internet dans les pays touchés par la covid 19 a, quant à lui, augmenté de 10 à 40% selon des données de Cloudflare.

Notons une nette augmentation de la part du e-commerce alimentaire, pharmaceutique et grande distribution tandis que le e-commerce pour les secteurs du voyage, du fashion et du luxe a reculé presque partout dans le monde avec un rallongement des délais de livraison de 2 à 5 jours selon les études de BOTMIND.

Facebook a vu ses services subir une forte demande suite aux mesures de confinement visant à freiner la propagation de Covid-19 avec des usagers qui passeraient plus de 70% de temps de plus sur ses applications. Ses services de messagerie Messenger, Instagram et WhatsApp ont vu leur trafic bondir de 50% en moyenne dans les pays concernés, atteignant un niveau sans précédent.

Concernant les outils de collaboration de visioconférence et de télétravail Zoom et Skype entreprise, ils sont en hausse de 300 % aux États-Unis et de +100% partout dans le monde.

Face à ce boom du e-commerce et cette ruée vers les plateformes web de contenu et de communication qui vont booster les secteurs du mobile banking, de la distribution/ livraison et augmenter une croissance de la consommation d'équipements informatiques et internet. Les marques ont l'obligation de s'aligner et s'adapter à cette situation inédite qui va disrupter énormément de chaines de valeur.

Stratagème 3 - Piloter le changement avec du Leadership

Le commandant doit avoir les cinq vertus suivantes : Sagesse, Intégrité, Bienveillance, Courage, Rigueur. Le général qui s'entend dans l'art de la guerre est le ministre du destin du peuple et de lui dépendent paix et péril de la nation.

Cette pandémie de la COVID 19 a entraîné un bouleversement de la loi de l'offre et de la demande. Alors une question centrale s'érige au cœur de cette problématique: **comment diriger et avec quel type de leader ?**

Dans cette rupture, les clés du leadership et de la gestion du changement pour les dirigeants d'entreprise se trouvent derrière cette assertion « *la crise plonge les DG dans un climat d'incertitude analogue à ce que nos chefs militaires nomment le brouillard de la guerre»* C'est ce que les militaires mettent en œuvre depuis des siècles en appliquant les principes de la guerre théorisés par de grands stratèges tels que Sun Tzu ou Clausewitz. D'après ces deux matres en stratégie; le bon Manager doit s'entourer d'une Team capable de rassembler toutes les données et informations stratégiques, les analyser pour anticiper et planifier; capable de concevoir les plans d'actions tactiques susceptibles de réduire les risques et de créer des avantages; et pour faire simple de coordonner toutes les fonctions «support» et interfaces clients concourant à la réalisation des opérations envisagées en vue de créer de la valeur ajoutée. Ce Manager modèle décrit en haut doit incarner le changement, faire de la crise le moteur de sa transformation avec ses équipes, s'outiller pour définir la bonne stratégie et ensuite adapter leurs façons de faire pour tenir compte des nouveaux besoins et nouvelles attentes auxquels son organisation doit faire face.

Ce dirigeant doit avoir les attributs d'un bon leader, pilote du changement à l'écoute des employés, son humilité et son leadership partagé ainsi que son empathie doivent déteindre sur tout le top management. S'il est vrai que la tempête provoquée par la COVID-19 oriente les entreprises vers la digitalisation avec le télétravail et la prolifération des points de contact-client en ligne, il faut signaler que la transformation digitale est d'abord une question de **« Change Management »** avant d'être une question technologique.

Devant ce défi, toutes les organisations ont besoin d'un leadership et d'une méthode Agile pour réagir vite dans l'intérêt de l'ensemble des employés et de l'entreprise afin d'assumer les décisions difficiles et agir pour s'adapter au fur et à mesure à la situation ambiguë.

Stratagème 4 - Gérer le chaos dans l'agilité

Les difficultés rencontrées par les entreprises et les organisations dans la conduite de cette crise de la covid19 poussent la majorité d'entre elles à user de stratagèmes pour maintenir le cap et ne pas céder face à la détérioration de l'environnement et aux multiples risques et incertitudes. Ce contexte de VUCA+D ou VUCAD (si on y ajoute le tout digital) impose aux entreprises, qui veulent survivre, de mettre en avant une capacité à faire aboutir leurs projets en maximisant profit et valeur ajoutée client. Le contexte actuel de covid 19, nous fait entrer de plain-pied dans ce monde complexe et incertain, dans lequel le management agile est indispensable pour pouvoir anticiper toutes les conséquences d'une économie qui fonctionne au ralenti et être pro-actif.

Cette posture agile qui se traduit dans la pratique par **« Penser comme une multinationale et Agir comme une startup »** doit être incarnée d'abord par le top management en charge de la conduite du changement et facilitée par les coachs agiles, afin de savoir prendre et appliquer les bonnes décisions malgré le stress de la situation.

Et ce qu'il faut par contre éviter c'est de vouloir « imposer » le changement en se basant sur le pouvoir hiérarchique.

Connue à la base dans le monde du développement informatique, la méthode agile crée une structure modulable qui s'adapte aux demandes continues des acteurs internes et externes. Cette démarche permet à elle seule de prioriser les tâches tout en respectant une stratégie globale sur un produit par exemple.

L'agilité facilitée par les coachs permet d'axer le management de l'entreprise sur l'itération; et la prise de "feedback" est en opposition avec l'approche traditionnelle en cascades. Par ailleurs, cette dernière nécessite un cahier des charges extrêmement détaillé et ne laisse pas de place au changement ou à l'évolution du besoin du client.

Design thinking, Lean, Scrum, Kanban, Backlog, Visual Management Board, ... sont devenus les mots symboliques de cette organisation très réactive et peuvent être utilisés dans les différentes branches de l'entreprise. Comme méthodologies, elles permettent de travailler sereinement, d'uniformiser l'organisation, de mieux communiquer entre les différentes compétences métiers, se doter de la meilleure vision et se focaliser sur ce qui apporte de la valeur ajoutée client/entreprise pour survivre à cette crise.

Stratagème 5 - Manager le parcours collaborateur

Même sans la crise, les entreprises sont maintenant conscientes de l'importance du collaborateur. Aujourd'hui, la crise de la covid 19 pousse les employeurs à compter encore plus sur les collaborateurs pour faire tourner la machine malgré les mesures de confinement. Les RH prennent de plus en plus conscience de l'importance de faire vivre à leur personnel une expérience agréable. Dans ce sens, certaines entreprises proposent des actions pour améliorer l'expérience collaborateur afin de mieux le mobiliser en ces temps de crise de la pandémie et avoir son engagement en qualité de client interne.

Dans une acceptation globale l'expérience collaborateur est constitué de l'ensemble des interactions et expériences vécues par un collaborateur dans le cadre de son activité professionnelle tout au long de son parcours : de son embauche jusqu'à son départ. Cette notion est inspirée de l'expérience client. La motivation, l'engagement et la fidélisation des salariés sont les trois objectifs les plus importants de l'expérience collaborateur.

Pour améliorer ce parcours collaborateur pendant ces temps de crise, les services des ressources humaines doivent miser sur la Connaissance Collaborateur et veiller à la cohérence et à la conformité des messages et communications auprès des salariés afin de les mettre tous à un même niveau d'information dans une relation employeur/collaborateur forte et transparente.

Dans cette dynamique, le digital peut jouer un rôle important car il permet de faciliter l'expérience du collaborateur mais aussi de récolter de la data pour une expérience la plus réussie possible en cette période de crise ou rien ne fonctionne comme on voudrait. Pour y arriver, l'entreprise doit se doter d'outils nécessaires pour mieux comprendre le parcours du collaborateur et lui proposer une expérience qui convienne à ses besoins. Certaines entreprises utilisent des chatbot ou self-care ainsi que des canaux d'assistance collaborateur pour répondre aux informations et attentes des salariés.

L'amélioration de ce processus aura un impact sur son engagement (collaborateur) pour l'entreprise. Son parcours se doit d'être optimisé depuis la constatation de la crise, au lancement des plateformes de travail à distance et sur l'ensemble des étapes de déploiement du PCA jusqu'à la sortie de crise.

Stratagème 6 - Accompagner le client confiné connecté grâce à l'« innovation frugale »

La crise de la covid 19 a instauré un environnement commercial incroyablement difficile et inédit. Si les entreprises sont confrontées à de nouveaux défis, c'est en partie lié au changement de comportements des consommateurs et une modification des parcours clients.

L'isolement massif, le confinement partiel ou total et la globalisation de la distanciation sociale -ou l'impossibilité de se rendre au magasin ou en point de contact physique, poussent certains clients et prospects à emprunter des parcours d'achats en ligne pour leur divers besoins.

Si les semaines qui ont précédé le pré-confinement, les consommateurs du monde entier se sont rués vers les magasins de grande consommation pour acheter et stocker les produits de première nécessité par peur de rupture, il faut dire que les achats en ligne dans de nombreux domaines ont considérablement augmenté en cette même période.

Après, il s'en est suivi **la période du « Rester chez vous »** avec la fermeture des magasins et restaurants, qui a poussé presque tous les consommateurs vers le e-commerce pour commander en ligne et/ou utiliser les points de contacts digitaux

sur internet et les réseaux sociaux afin de communiquer et d'interagir avec les marques. Cette même période a également boosté l'économie des contenus en ligne avec une prolifération de la consommation de l'information sur la pandémie mais aussi l'exposition des taux de fréquentation des plateformes de communication et de collaboration pour le E-learning, les démarches administratives ou encore le télétravail.

Pour les entreprises, cela signifie l'augmentation des dépenses en ligne pour rester en contact avec les cibles connectées grâce au déploiement de Customer care en ligne et la création de contenus rassurants, intéressants et adaptés.

L'évolution des comportements d'achat et du parcours client en cette période de Covid- 19, dicte à plusieurs entreprises la nécessité de recourir au digital marketing pour offrir un message cohérent et unique aux consommateurs à tout moment et déployer une stratégie cohérente pour soit digitaliser ces parcours, soit augmenter les ventes ou gérer la relation client. Pour rappel, le parcours client se construit par l'ensemble des interactions entre ce dernier et la marque au cours de trois étapes clés : avant, pendant et après un acte d'achat.

Par ailleurs si les modes de consommation ont évolué et qu'ils sont de plus en plus connectés, alors les entreprises doivent s'adapter car ce ne sont pas elles qui insufflent la transformation digitale, mais les consommateurs. Et cette panoplie de technologies internet, medias sociaux, OTT, mobiles, chatbot, implique aussi de nouvelles attentes, en termes d'immédiateté, de self-care, d'autonomie et d'expertise. Pour continuer à donner au client – qui donne son avis et s'exprime sur les réseaux sociaux- une meilleure expérience, les entreprises doivent penser à l'innovation frugale (pour ce contexte de faible confort) et intégrer le changement des modes de consommation au sein du parcours client digital et ainsi impliquer leurs équipes dans la transformation digitale du parcours client confiné et connecté.

- Pour y parvenir l'entreprise doit nécessairement :
- comprendre les mutations intervenues dans le parcours « client confiné »
- booster la digitalisation de l'expérience client
- assurer une présence digitale dynamique
- améliorer son offre dans un processus d'innovation frugale
- créer du contenu rassurant et engageant avec des formats appropriés
- automatiser certains traitements si nécessaire
- recentrer le conseiller client sur son cœur de métier
- digitaliser les canaux de contact : selfcare, chatbot, et centre de contact
- analyser et mesurer avec de la data
- mettre l'humain au cœur de sa stratégie digital marketing
- etc…

Stratagème 7 - Gérer le Big Data et faire des choix technologiques

Les crises peuvent être de puissants révélateurs de la maturité technologique des organisations modernes. Face aux multiples incertitudes, les marques Data Driven s'adaptent mieux que les autres. C'est ce que pense Yan Claeyssen, Exécutive Vice-Président d'Epsilon qui soutient que : **« En pleine pandémie de Covid-19, les entreprises Data Driven sont celles qui s'en sortiront sûrement le mieux grâce aux remontées d'insights consommateurs ».**

Donc il est clair qu'en ces temps de pandémie de la COVID-19, toutes les entreprises doivent se réorganiser. Pour y parvenir les entreprises les plus réactives se tournent vers le télétravail et les technologies de communication en interne comme en externe. Cette démarche nécessite de recourir aux outils et plateformes web qui génèrent aussi énormément de Data. Le basculement des activités de l'entreprise sur Internet, la connexion massive des clients et citoyens en ligne ainsi que l'avènement de l'Internet of Thing en cette période font du Big data un moteur d'innovation et une source majeure de survie et de démarcation pour les différentes organisations.

Les données sont maintenant plus que jamais utiles pour assurer le succès et la pérennité des entreprises. Le travail en ligne des employés sur les plateformes de l'entreprise, les interactions des entreprises avec les cibles par des moyens numériques sont en croissance exponentielle avec le télétravail et le commerce électronique.

Ces interactions 2.0 laissent des traces, et il est indispensable pour les organisations d'utiliser ces sources pertinentes de données structurées ou très peu structurées afin de mieux répondre aux besoins et aux attentes en cette quatrième révolution industrielle. Dans ce contexte, les algorithmes et la puissance des ordinateurs doivent être au cœur de la stratégie de pilotage pour permettre à l'entreprise d'avoir très rapidement, voire en temps réel, les bons insights sur le comportement d'achat et les attentes de leurs clients notamment grâce à la data CRM, et aux remontées business au travers de Dashboard.

En plus d'une démarche data-driven, l'entreprise doit organiser tous les choix technologiques à tous les échelons. Et la meilleure manière d'y arriver c'est de ne pas laisser les employés se débrouiller seuls pour suggérer les solutions qui sont à portée de mains avec les pratiques du shadow IT . On constate que dans de nombreuses entreprises, notamment les PME, les employés utilisent ce que l'on appelle des systèmes informatiques parallèles dans le cadre de shadow IT qu'ils mettent en place et administrent sans l'approbation de l'entreprise. Ce phénomène représente tout le matériel, les logiciels ou toute autre solution utilisée par les employés de l'écosystème organisationnel qui n'ont pas reçu l'approbation officielle du service informatique. C'est souvent le smartphone, avec les applications tels que Whatsapp, Slack ou Facebook Messenger.
Ainsi pour éviter le shadow It, l'entreprise doit prendre les devants, opérer des choix

technologiques avec la DSI, la direction digitale et les directions métiers pour trouver une cohérence technologique et déployer une digital workplace.

Dans ces choix technologiques, il sera question de :

- Définir les applications et outils à utiliser,
- La gouvernance des outils,
- Les options d'accès au réseau filaire ou mobile,
- Choix de la démarche data-science
- Faciliter le travail à domicile
- L'équipement des collaborateurs qui seront confinés chez eux
- Les options de stockage des données en interne ou sur le Cloud
- La politique de sécurité
- Mise en place d'un système d'assistance

Si certains employés de la génération Y et Z sont des « early adopters », ce ne sera pas le cas pour une catégorie d'employés qui vont avoir besoin de formation et d'accompagnement pour l'appropriation du digital.

Panorama des outils de télétravail et de communication

Service web	Fonctionnalités	Prix
Slack	Communication Messagerie Archivage	Gratuit Payant
Microsoft team	Visio-conference Reunion Communication	Gratuit Payant
Trello	Gestion de projet Gestion de tâches Collaboration Partage de documents	Gratuit Payant
Zoom	Viso-conference Reunion Partage de fichiers Communication	Gratuit Payant
Meet (Google Hangouts)	Visio-conference Reunion Communication	Gratuit Payant
Skype	Visio-conference Reunion Communication Partage de fichiers lourds	Gratuit Payant
WeTransfer	Partage de fichier lourds Transfert de video HD Lien de telechargement public	Gratuit Payant
Google drive	Partage de documents Travail collaborative Cloud et stockage	Gratuit Payant

Stratagème 8 - Assurer la cyber sécurité et éviter les infodemies

La crise de la Covid-19 que nous vivons actuellement génère, comme tout disfonctionnement, un dérèglement de notre quotidien au point ou parfois nous baissons notre niveau de vigilance quant aux risques de notre environnement. Les risques sont nombreux et sont liés à notre activité professionnelle et parfois personnelle.

Devant ces risques, nous pouvons citer les cyberattaques nées d'internet et des plateformes en ligne qui sont très fréquentées en cette période de télétravail, d'e-commerce et de télé-enseignement.

Du fait du confinement lie à la crise sanitaire, la majorité des travailleurs opèrent à partir de leur domicile avec les devices qui sont à leur disposition sans tenir compte de certaines règles de sécurité. C'est aussi le cas des clients qui visitent des plateformes de e-commerce et effectuent des achats et des transactions en ligne avec leur téléphone portable.

Si pour le consommateur lambda c'est un geste courant d'effectuer ce parcours presque sans grand risque, ce n'est pas le cas du travailleur qui se connecte sur les serveurs de son entreprise et expose ceux-ci aux cybers délinquants. Cela peut être très risqué pour la sécurité des serveurs de l'entreprise, car multipliant les différentes surfaces d'attaque. Les DSI devraient absolument demander à leurs salariés de s'assurer d'avoir pris toutes les mesures de sécurité édictées par leur entreprise et que leurs accès soient sécurisés par des antivirus à jour.
La cyber-sécurité ne s'improvise pas et l'on note une prolifération des ransomwares et autres attaques informatiques depuis le début de la crise de la covid. Même

les hôpitaux ne sont pas épargnés par ce genre d'attaques ou le cybercriminel prend les ordinateurs en otage et demande une rançon en empêchant au personnel d'accéder aux données. En effet il faut remarquer que beaucoup d'établissements sanitaires et d'entreprises même avec un budget énorme, investissent rarement dans la défense et la sécurité informatique. Et paradoxalement certains hôpitaux et certaines banques tournent encore avec Windows 7 et XP or il n'y a plus de patchs de sécurité à jour pour ces interfaces.

Concernant les cyberattaques les entreprises peuvent éviter certains risques en mettant en place une politique de sécurité avec des moyens conséquents et s'adresser à des experts en cyber-défense pour élaborer et dérouler une bonne stratégie de sécurité informatique.

En ce sens nous vous recommandons ce guide du gouvernement français **« les 10 règles de base de la sécurité sur l'Internet de l'ANSSI »** disponible sur ce lien : **https://tinyurl.com/y8rabplq**

Par ailleurs au-delà des cyberattaques il y a une autre menace qui est celle des fake news et infodemies qui viennent s'ajouter à la pandémie de la COVID-19. Cette crise amène les professionnels à se lancer dans une veille pour trouver toutes sortes d'informations sur le virus, sur les applications informatiques de télétravail et sur la gestion de crise sans pour autant avoir la bonne méthodologie pour faire la différence entre la vraie information et le fake news. Dans le flot d'informations qui circulent sur le web et les réseaux sociaux, beaucoup de sources ne sont malheureusement pas fiables.

Les entreprises doivent faire attention à ce genre de menaces surtout si l'information trouvée doit servir à prendre une décision importante. Pour éviter l'infodemie, les méthodes les plus efficaces consistent à avoir et à recourir au fact checking et à respecter les étapes de vérifications des actualités et des messages selon les process de l'entreprise. Il faut faire preuve de bon sens pour vérifier les sources et les URL.

Stratagème 9 – Prendre en compte l'aspect légal.

Le monde du travail n'est pas épargné par la COVID 19. Au-delà des risques sur la santé publique et sur la croissance, des bouleversements économiques et sociaux menacent les moyens de production pour les employeurs et l'emploi de plusieurs millions de salariés directement.

Dès lors, il est primordial que l'état et les confédérations d'employeurs jouent leur rôle dans cette crise en garantissant la sécurité des travailleurs ainsi que la viabilité des entreprises et surtout des PME/PMI.

En ce sens, partout dans le monde, les états ont mis en place des aménagements pour atteindre ce double objectif pour l'employeur et pour le travailleur.

Cette adaptation du droit de travail au contexte de la covid vise à prendre des mesures qui limitent la destruction d'emplois et garantissent un accès simplifié à certains avantages ou indemnités pour les salariés et les travailleurs indépendants et ainsi mettre en place des mesures spécifiques pour certaines catégories de travailleurs vulnérables.

En France, par exemple, le Gouvernement est autorisé à prendre toute mesure ayant pour objet **« de limiter les ruptures des contrats de travail et d'atténuer les effets de la baisse d'activité en facilitant et en renforçant le recours à l'activité partielle pour toutes les entreprises quelle que soit leur taille.. »**.

Pendant ce temps, le Sénégal aménage son droit du travail durant la pandémie avec l'adoption de l'ordonnance n° 001-2020 du 8 avril 2020 qui stipule des mesures dérogatoires au licenciement et au chômage technique. Ces mesures sont prises dans le but de sauvegarder l'emploi en cette période de restriction de la circulation des personnes suite à l'état d'urgence.

Par ailleurs, même s'il n'est nullement mentionné le télétravail dans ces différentes mesures et dispositions de la loi, on peut penser que l'employeur peut y recourir et continuer à mobiliser le travailleur dans un contexte de confinement. Il faut dire que le télétravail consiste à effectuer une prestation par le salarié en dehors des locaux de l'employeur, en ayant recours aux technologies web et mobiles de la collaboration et la communication.

Donc, en tant que simple modalité d'organisation du travail, l'employeur peut sans doute légalement y recourir pour permettre la continuité de l'activité de production ou de services tout respectant le droit en vigueur en matière de législation du travail au Sénégal; un corpus de règles qui ne prévoit aucune disposition particulière en l'espèce.

Stratagème 10 - Déployer la digital workplace et implémenter la stratégie de transformation digitale

Le champ des possibles ouverts par les technologies offre aux entreprises de tout secteur, une remarquable opportunité de survie et de disruption face à cette crise de la covid19, en complémentt des autres stratégies et mesures de sortie de crise. Se lancer dans la transformation numérique de sa structure nécessite de prévoir un plan stratégique prenant en compte les besoins des collaborateurs, les besoins business et les besoins clients.

Si dans la majorité, les entreprises sont convaincues de l'apport du digital, nombreuses sont celles qui s'interrogent sur la mise en place d'une Digital Workplace adéquate et d'une stratégie de transformation digitale passant par l'agilité.

Quel Roadmap mettre en œuvre ? Quelles étapes prévoir ? Quels points d'attention ? sont entre autres questions pertinentes sachant que l'entreprise a déjà été dotée de PCA (Plan de Continuité d'Activités).

Le déploiement de la Digital Workplace est impératif pour des besoins de cohérence technologique et de sécurité pour éviter au mieux l'informatique fantôme ou de Shadow It. Cette démarche qui sert de centre d'expérience collaborateur va articuler l'ensemble des technologies utilisées dans l'entreprise comme pour la communication, la collaboration et les différentes interactions (les mails, les réseaux sociaux, les applications professionnelles, les solutions de réunions virtuelles, etc.)

Après avoir validé les différents choix technologiques, il faut déployer la digital workplace qui est un espace de travail plus humain. Et c'est cette Digital Workplace qui va prendre en compte la nécessité de changement au sein de l'entreprise afin que chacun, quels que soient son statut et sa fonction, puisse avoir le pouvoir de prendre la parole, pour partager une information, une idée, un problème, une solution, interagir dans un processus métier. Ainsi la mise en place de la digital workplace améliore l'expérience collaborateur et l'attractivité de l'entreprise.

Pour le reste de la mise en œuvre de la stratégie de transformation digitale, il faudra s'assurer que le déploiement efficace d'un tel chantier passe aussi par l'implication et l'acceptation de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Votre équipe doit être au cœur du projet et comprendre l'intérêt du digital pour faire preuve d'engagement et d'appropriation.

La nécessité de passer au digital et la transition doivent servir à tout moment les intérêts de votre entreprise, et doivent être utiles à l'ensemble de vos collaborateurs et des clients.

Si on part d'une bonne stratégie digitale, qui a repensé le PCA, intégré les choix technologiques et issue de la double validation de la Direction générale, et des équipes; alors il suffit de déployer pas à pas la recette d'implémentation..

La conduite du changement et l'accompagnement des coachs agiles seront incontournables dans la réussite de cette implémentation en Test and Learn. Et l'occasion de ce défi crucial permettra de profiter de la dynamique digitale pour mettre en place un souffle de collaboration plus transverse, atténuant les frontières entre équipes et directions de l'entreprise. Cela consistera également à donner de l'autonomie et de la responsabilisation à ces équipes pour enfin partager les futurs succès du projet piloté par le CTO et s'appuyant sur toutes les équipes front, back, métiers et informatiques.

02. « Covid data driven » et Business model de l'après Covid

Stratagème 11 - S'appuyer sur la data-science et l'IA (intelligence artificielle) comme outils d'aide à la décision au service des gouvernements et des épidémiologistes.

Le monde de la science mobilise massivement son savoir-faire en matière de data-science, de statistiques, d'intelligence artificielle (IA), de Deep Learning et de technologie 4.0 pour combattre le virus de la Covid-19. Aux USA, en Europe en Afrique et en Chine, partout, la technologie a été utilisé pour prédire les foyers de propagation et vaincre le virus de manière globale.

Le recours à la technologie permettra :

• De suivre l'évolution du virus en temps réel avec la mise en place de cartes interactives.

• D'accélérer la prise de décisions des gouvernements comme le cas aux USA.

• D'optimiser la distribution de produits et ressources sanitaires en milieu hospitalier comme le font tous les pays grâce à des logiciels.

• D'aider la recherche épidémiologique dans le processus de création et validation de nouvelles molécules pour vaincre le virus.

Aux États-Unis, plusieurs initiatives ont été prises avec la mise à contribution du superordinateur d'IBM. Ce supercalculateur « Summit », le plus puissant au monde, a été mis au service des chercheurs du laboratoire national d'Oak Ridge (ORNL) aux États-Unis. Les résultats publiés ont permis d'identifier plus de 70 molécules potentiellement efficaces contre le coronavirus en seulement quelques jours. C'est ainsi plusieurs années d'expériences simulées en quelques jours grâce à Summit qui est un supercalculateur d'un « cerveau d'IA », spécifiquement conçu pour résoudre ce genre de problèmes et qui dispose d'une puissance de calcul de 200 pétaflops, soit 200 millions de milliards d'opérations à la seconde.

Au Canada, BlueDot, une firme canadienne d'intelligence artificielle, a également rejoint la guerre avec son algorithme d'intelligence artificielle, un type de programme informatique qui s'améliore à mesure qu'augmente la quantité de données qu'il traite. Il en résulte un algorithme qui simule mieux la propagation des

maladies que ceux s'appuyant sur des données de santé publique et qui arrive à prédire les épidémies. BlueDot utilise sa technologie pour prévoir et suivre les maladies infectieuses pour ses clients de tous les secteurs.

Là où l'épidémiologie traditionnelle repère où et quand les gens ont contracté une maladie pour découvrir la source de l'épidémie et les populations qui sont les plus à risque, BlueDot, lui, modélise la propagation des maladies afin de prédire l'apparition d'épidémies ainsi que la vitesse et la distance de dissémination.

Pendant que les laboratoires du monde entier s'affairent à trouver des remèdes contre le nouveau coronavirus, des chercheurs utilisent l'IA pour tenter de prédire où la maladie va se propager et quel sera son impact. Ces deux éléments jouent un rôle clé dans la lutte contre la COVID- 19.

En Europe et aux USA, ce sont plusieurs acteurs des GAFA et les fournisseurs de cloud autour du consortium COVID-19 HPC rassemblant IBM AWS, AMD, BP, Dell, Google Cloud, HPE, Microsoft et Nvidia, qui ont principalement annoncé la mise à disposition d'une capacité de calcul impressionnante. Le consortium soutient 27 projets actifs et a déjà rassemblé 105 000 nœuds, 3,8 millions de cœurs CPU, 41 000 GPU pour une capacité totale de 418 Petaflops pour combattre le virus et trouver une stratégie de résilience.

Du côté de la Chine, le gouvernement a recours massivement à un savoir-faire en matière d'intelligence artificielle (IA) pour combattre le nouveau virus de la Covid-19. Dans cette perspective, des membres du BATX comme Baidu, qui est aussi le géant chinois des moteurs de recherche, a ainsi mis ses capacités de calcul à la disposition des scientifiques pour l'étude du virus. Avec son algorithme, BAIDU multiplie par 20 la vitesse de séquençage. Plusieurs équipes de recherche planchent aussi sur une IA capable de cartographier et de prédire la propagation du virus. A côté de Tencent et Baidu qui ont fourni les données de leurs utilisateurs pour les besoins de la modélisation, d'autres acteurs Tech comme la start-up chinoise iFlytek ont mis en place des solutions algorithmiques pour identifier les patients les plus à risque selon leur âge et leur lieu d'habitation.

En plus de ces ressources de données qu'on avait en présence dans le cadre des épidémies, la covid 19 a la spécialité de venir à l'heure des réseaux sociaux, Facebook, Twitter et d'autres médias sociaux et microsites, générant de plus en plus de données qui nécessitent d'être exploitées pour comprendre un événement tel qu'une épidémie. Ces données peuvent inclure des discussions sur un forum de membres du corps médical concernant des maladies respiratoires inhabituelles et des messages sur des médias sociaux de gens soi-disant malades et elles sont souvent très peu structurées.

Face à ces données très peu structurées, ce qui signifie que les ordinateurs ne peuvent pas les comprendre facilement, la science se tourne vers de nouvelles techniques comme l'apprentissage profond ou Deep learning, pour les interpréter. Ces algorithmes utilisent des réseaux de neurones artificiels pour prédire et simuler les effets de certaines molécules afin de trouver les causes et un possible remède.

Stratagème 12 - Inventer les Business Model du futur et Penser l'Économie d'après covid

En Mars 2020, la capitalisation boursière des applications ZOOM et TIKTOK a été multipliée par +10. La « Zoom Video Communication », cette application de vidéoconférence de la Silicon Valley, introduite en bourse depuis 2019 a vu sa popularité exploser avec plus de deux milliards d'utilisateurs à travers le monde avec le confinement. Son cours en bourse a doublé depuis le début de l'année. Sa valorisation boursière passe de 15,9 milliards de dollars à 41,9 milliards de dollars entre le début de l'année et maintenant.
Pour la Start-up ByteDance, propriétaire de TikTok, elle devient d'un coup l'une des plus valorisée au monde à 75 milliards de dollars, grâce au confinement. En février, le groupe a battu son record en comptabilisant 113 millions nouveaux téléchargements, selon Sensor Tower, soit le double sur un an. Aujourd'hui, TikTok a franchi la barre symbolique des 2 milliards de téléchargements.

Voici le tableau ci-dessus qui dessine la « covidisation » avec une disruption des business model classique dans l'écosystème numérique et un changement des rapports de force au profit de startups innovantes.

Et ce n'est pas tout. En effet, les marchés s'affolent, les bourses s'effondrent, les entreprises manquent de trésorerie; mais de l'autre côté, quelques boîtes Tech tirent leur épingle du jeu, à l'instar de Netflix, Slack qui ont connu des pics hallucinants

ou encore facebook ou whatsapp qui connaissent des hausses de trafic énormes avec le confinement ainsi que les sociétés télécoms et de contenu web.

Ce monde de **VUCAD** (voir **ASN Diagram ou Disruption Diagram**) nous prépare à un lendemain plus que incertain et disruptif par rapport à ce qui était jusqu'ici connu. En effet, plusieurs entreprises ont fermé pendant que d'autres ont réduit leur effectif ou mis leur collaborateur en chômage technique. Pour celles qui subsistent et font face, elles ont pour la plupart mis les employés en télétravail et continuent à tourner à plus de 50% dans certains secteurs et 100% pour d'autres comme dans le secteur de la téléphonie/internet et des contenus digitaux ou e-commerce car il y a encore de l'activité et de la croissance dans ces domaines. Et pour ces dernières, les experts en rendement se posent la question sur l'avenir du travail en entreprise face au travail à distance qui génére plus de plus-value pour le collaborateur et l'entreprise en terme de charge tout en garantissant preque la même productivité. Alors le télétravail menace t-il la bureaucratie classique ?

De toute manière, les bouleversements des unités de production, le télétravail, le télé-enseignement et la collaboration à distance vont changer les modèles d'affaires dans bien de secteurs avec des impacts forts sur la création d'emploi et sur certains métiers classiques. Que réserve l'après covid au monde du travail et aux métiers ? A quel point le changement de modèles va t-il impacter pour les états et les administrations qui se sont tournés vers le digital pour maintenir la relation services administratifs - usagers du service public ?

La course aux remèdes dans laquelle s'engage les Etats a également beaucoup d'enjeux sur le plan de la géopoltique pharmaceutique. Qu'en sera-t-il sur cet échequier hautement stratégique si l'OMS arrivait à reconnaître le remède Covid-organics trouvé par un pays africain et déjà validé par plusieurs autres Etats africains. Si l'Afrique s'érige avec ce remède en médecin et en sauveur du monde avec tous les enjeux liés à la commercialisation de ce médicament mondial, aura-t-elle enfin sa place dans les échanges mondiaux ?

Par ailleurs, sur le plan économique et pour les entreprises qui dépendent de la Chine, le ralentissement des activités pousse à réfléchir sur des stratégies alternatives avec des partenaires plus en «local» et disponibles en cas d'isolement des zones économiques. Autant de questions que se posent les dirigeants sur ce que sera le monde d'après covid, comment y survivre et avec quel modèle d'affaire, pour quels besoins clients.

S'il est clair que rien ne sera plus comme avant, les managers se demandent quand même **« what is next? »** devant des chiffres du digital qui affolent à tous les niveaux avec une forte digitalisation, une augmentation des besoins en communication et en contenu en ligne (téléphonie, internet, streaming) ainsi qu'une dématérialisation de services.

Ces mutations profondes font que nous serons obligés peut-être de pivoter nos business-model actuels et changer notre façon de faire la stratégie. De même, à chaque business model nouveau, il y'aura une approche innovante pour mieux nous éclairer sur les choix en ce qui concerne la **Corporate Strategy** et la **Business Strategy**. Si on passe en revue les différents travaux de **Igor Ansoff** à **Michael Porter**, on se rend compte qu'il faut certes réinventer la façon de faire, de créer de la valeur et de gérer les cycles démarrage/croissance/déclin mais tous les outils pour bâtir une approche disruptive sont déjà là à l'heure de cette quatrième révolution industrielle ou Révolution 4.0, celle de la

blockChain, de l'IA et des objets connectés.

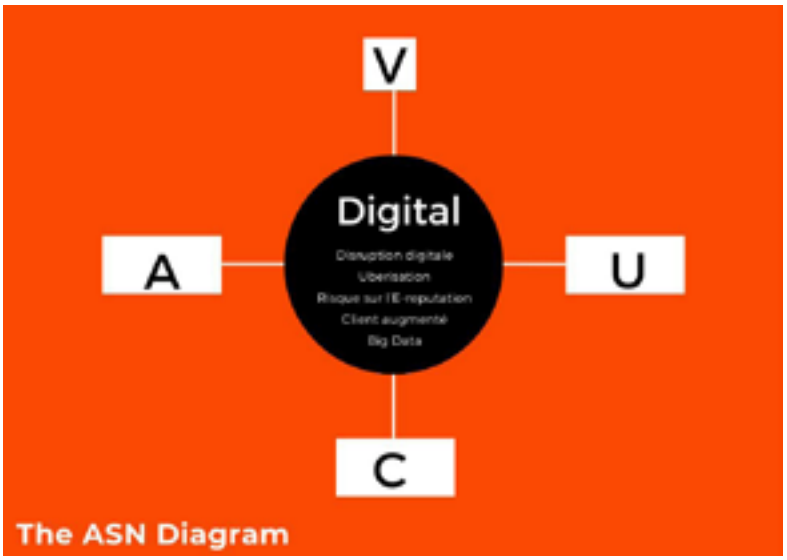
Il y'aura de nouveaux marchés à conquérir avec l'explosion du digital et le client connecté et nécessairement de nouveaux produits et services à développer grâce à l'innovation frugale en ce temps de crise où le pouvoir d'achat des cibles est réduit. Ces entreprises et beaucoup d'autres verront la nécessité d'accélérer leur DIGITAL MATURITY. La diversification, elle, est déjà là avec les GAFAM (qui collaborent plus qu'ils ne s'affrontent) dans le cadre de la Corporate Strategy avec la multiplication des business unit et l'analyse des données clients qui permettent de développer des offres diversifiées, adoptées et promues grâce au Retargeting et au ciblage comportemental.

Par ailleurs, la concentration sera au cœur des petites startups locales, réactives et capables d'agir vite et de manière précise sur des niches bien spécifiques grâce à l'approche stratégique «Océan Bleu» de Chan Kim et Renée Mauborgne. Pour y arriver, les pays du Sud doivent aider leurs jeunes startups avec des politiques de financement et d'accompagnement vers la scalabilité afin d'en faire des champions.

Et encourager des Business Angels locaux issus du secteur privé national.

La création de valeur ajoutée (client/collaborateur, actionnaires, citoyens et empathie) continuera à se fonder sur un modèle similaire à celui de Porter avec une baisse des coûts (la crise oblige), une démarche moins mass-market et une différenciation voire personnalisation avec un client dont on cherchera à améliorer l'expérience à tout prix dans un processus de co-création. Toutes ces approches seront agiles et prendront en compte la dimension digitale en permettant aux entreprises d'être centrées client et parcours collaborateur.

Face au VUCAD permanent, toutes ces approches auront pour finalité la création de la valeur, l'adaptation a un marché/client connecté, la prise en compte de l'Ubérisation des services avec l'émergence d'une nouvelle génération d'entreprises plus humaine, plus agile, plus data-driven, plus co-créatrice (avec leurs clients) de parcours clients digitalisés et de solutions innovantes aux justes prix.



Stratagème 13 : Ecouter les Experts

Grèves, inondations, pannes électriques, pandémies… La gestion des situations de crise nécessite une collaboration entre les différents niveaux de l'entreprise et parfois avec des experts dotés d'une expérience avérée. Leurs divers avis et savoir-faire permettront d'aider à définir une stratégie adéquate pour changer de paradigme et pouvoir coordonner les actions en interne et sur le terrain.

Si généralement, chacun sait ce qu'il a à faire, sur le terrain, il est rare que le plan se déroule comme prévu. D'une manière générale la gestion d'une crise comme celle de la covid 19 déclarée pandémie par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) nécessite un déploiement d'instrument de communication de crise. Cette communication est nécessaire en cette période de doute et de méfiance mais il faut dire que d'autres aspects sont également importants face à une menace réelle qui peut mettre en péril non seulement la santé du personnel, mais la stabilité financière de l'organisation et la confiance qu'a le public envers elle :

À ce titre, ces éclairages de professionnels peuvent aider l'entreprise/l'organisation à se doter des meilleures stratégies et outils pour :

- Assurer une communication optimale avec l'ensemble des parties prenantes,
- Gérer les relations publiques,
- Assurer la veille sur l'e-réputation dans les medias sociaux
- Optimiser la gestion de la trésorerie et les plans d'investissement
- Trouver des conventions pour le remboursement des prêts avec les banques ou pour le paiement des salaries
- Inventer les Business model pour l'après-covid
- Etc…

Dans le cadre de ce livre, **8 experts africains** (Consultants, Managers, Dirigeants chevronnés et experts indépendants) nous ont fait **des confidences (en Annexe) sur comment l'entreprise africaine doit faire face à la covid 19 et bien-après**.

Épilogue

Par
Ibrahima
Nour Eddine
Diagne

ÊTRE UNE ENTREPRISE EN 2020

Depuis l'avènement du COVID 19, aucun raisonnement léger ne tient. Même les esprits les moins éclairés ne succombent plus aux assauts de l'absurdité. Chacun s'aménage son propre rempart pour traverser la tempête. Certains se masquent, d'autres se retranchent mais tout le monde écoute, analyse et réfléchit.

Le postulat de départ, c'est que cette crise connaîtra sans doute un terme, soit par l'avènement d'un remède ou d'un vaccin, soit par une résilience communautaire portée par des comportements appropriés et une immunisation collective aboutie. Ainsi, on pourrait dire que la fin de l'histoire est sans doute connue mais le grand mystère reste le **« QUAND »**. Un terme précoce de cette crise est l'espérance profonde de tous les êtres humains.

Que se passerait-il si le terme de la crise se projette continuellement au mois suivant et que cela finisse par durer tout le long de l'année 2020 ? Suivant cette hypothèse, il est raisonnable de penser que les systèmes traditionnels qui garantissent la quiétude, les libertés et la sécurité risquent de se fissurer pour laisser la place à une sorte de refondation des communautés, des sociétés, des économies et du cadre international.

Les nombreux questionnements autour de la pandémie du COVID19 et les nouvelles habitudes des populations en application des gestes barrières et des mesures de confinement sont sans doute les signes annonciateurs de la construction d'une nouvelle économie qui sera caractérisée par des entreprises hésitantes sur l'avenir, des salariés désireux de profiter de la vie et une nouvelle économie basée sur la gestion de la distance avec le digital au cœur de sa réalité.
Même s'il s'agit d'une simple hypothèse, il faut se dire que les séquelles de cette crise sont d'ordre transformationnelles, car les raisons qui ont justifiées les grands bouleversements que l'on observe ne disparaitront pas avec le recul du virus COVID19. Le spectre d'une récidive et l'appréhension de l'émergence d'une autre nouvelle pandémie plus violente vont constituer pendant longtemps la matrice de construction d'une nouvelle société et donc d'une nouvelle économie.

Le monde découvre sa vulnérabilité au grand jour. Les populations comprennent que la propension de leurs leaders politiques à les protéger envers et contre tout connait des limites. Elles comprennent aussi que la puissance scientifique, technologique, économique et militaire ne suffit pas à contrer toutes les menaces.

Ainsi donc, la décennie 2020 s'annonce comme celle du recentrage de tous les fondamentaux de l'ordre politique, l'ordre économique, l'ordre social et l'ordre multilatéral. Un observateur avisé ne manquera pas de noter que la réponse quasi uniforme des Etats au COVID19, si structurante puisse-t-elle apparaitre, est en réalité une réponse strictement alignée à la nature du virus COVID19. Cela veut dire qu'un autre virus obligerait une autre réponse et donc nul pays ne peut se prévaloir d'une capacité de résilience définitive face à toute pandémie dans le futur.

Le futur, c'est justement le sujet principal de la refondation. Etant incapable de le prévoir avec certitude, chacun laissera une place au doute qu'il compensera par une meilleure propension à profiter du présent. Pourtant ,l'histoire de l'humanité est remplie de pandémies ravageuses face auxquelles aucune réponse médicale n'était disponible. Mais ce COVID19 se distingue de ses précédents « collègues » par le fait qu'il est intervenu à un moment où l'humanité se croyait au sommet de sa non-vulnérabilité et que donc, il a brisé un élan de confiance et même « d'arrogance ».

La fonction de l'entreprise, c'est de produire et de vendre pour assurer sa survie et rémunérer ses investisseurs. C'est une vision simpliste mais elle a le mérite de faciliter la compréhension de ce que je m'en vais étayer.

Dans l'ère post COVID19, la fonction de production ne sera pas lourdement impactée. Les volumes connaitront des variations en fonction des secteurs et en rapport avec la dégradation de la demande. Le facteur humain, comme élément constitutif des facteurs de production, continuera à être négligé au profit de la révolution industrielle 4.0 qui place les technologies autonomes au cœur des processus de production. La seule nouveauté résidera sur le fait que, de plus en plus, le lieu de travail sera le lieu du domicile.

Pour l'instant, il est difficile de dire à l'avantage de qui cette nouvelle donne sera comptabilisée. S'il est vrai que l'employé économisera du transport, des repas hors domicile et du temps de famille, les conséquences de la réduction de mobilité sur sa santé et l'absence de contraintes professionnelles qui lui imposent une rigueur, ne sont pour l'instant pas mesurables sur son équilibre et sur l'équilibre de la société à laquelle il appartient.

Pour l'entreprise, la tentative de réduire les coûts de fonctionnement liés à la présence des salariés sur le lieu de travail entrainera sans doute une forte propension à faire du télétravail une nouvelle norme plutôt qu'une exception. Mais là aussi,

les théories du management des RH et la gestion de la motivation du personnel devront être redéfinies et les gourous de cette nouvelle ère du management ne se bousculent pas encore au portillon.

La fonction de vente quant à elle sera profondément redéfinie. La mobilité réduite des individus et les nouvelles règles de distanciation sociale ont donné un coup de vieux au système traditionnel de distribution. Les étales concentrées, l'achalandage réfléchi, les techniques de promotion et toutes les astuces du commerce perdront de leur pertinence par l'avènement d'une société réinventée autour des essentiels et contrainte par la nécessité de préservation. Le client n'est plus un fantôme avec un portefeuille. Ses priorités se redéfiniront de même que son niveau d'exigence. Sa sensibilité au prix sera supplantée par une sensibilité à la survie. Sur certain aspect il réduira ses attentes et acceptera des compromis inimaginables dans l'actuel monde. Il acceptera parfois de payer plus pour recevoir moins. L'alimentaire, l'hygiène, la santé ne souffriront sans doute pas trop, du moins à court terme, de ces changements structurels dans le comportement du consommateur. En revanche, des secteurs moins vitaux comme la mode, le divertissement, le tourisme, le luxe, la gastronomie, la culture, etc. sont dans une tourmente et il est fort à parier qu'il n'y aura pas de reprise rapide sans variation significative des modes opératoires et donc des modèles économiques. Il y a d'énormes opportunités induites par la transformation des modes de consommation que les entreprises agiles, vives et créatives pourront réaliser. En revanche, les grosses machines rigides assises sur des certitudes sont menacées par la tempête COVID 19 qui pourrait du jour au lendemain les fragiliser sévèrement.
Venons-en à la survie des entreprises. Les managers sont challengés. Les aides annoncées par les états permettront aux moins audacieux et aux plus chanceux de traverser la tempête en sauvegardant les emplois. Mais quid une fois sur l'autre rive ? Être un hôtel et recevoir une aide c'est bien mais que devient-on 6 mois après, alors que les effets de cette crise sur le tourisme sont prévus pour prendre 1 à 2 ans ? C'est là où la créativité, l'audace et le leadership ont tout leur sens. Si j'étais propriétaire d'un hôtel, j'aurais vendu l'immobilier chambre par chambre à des particuliers pour rester exploitant commercial. Ainsi, pendant la durée de la crise mes acquéreurs profiteront de leurs biens et si la reprise intervient, je fais une offre intéressante de rachat à chacun. Il y a peut-être beaucoup d'imperfections dans le modèle, mais allez chercher les réflexions parfaites dans cette crise.

La survie des entreprises lourdement ou moyennement impactées dépendra du leadership et de la créativité de leur management et cela est valable aussi pour les états et leur gouvernance. Dans cette crise, le leadership c'est d'abord la capacité

d'inspirer la confiance et ensuite de mobiliser les énergies pour la transition vers un idéal plus stable, fondé sur un intérêt commun durable. Cette crise est de nature à fragiliser les légitimités managériales mal assises. Les livres de management ne contiennent pas de leçons pour gérer une crise qui a tendance s'inscrire dans la normalité.

Traitons maintenant le cas de l'investisseur qui attend la rétribution de son risque. Jamais le mot risque n'a aussi bien incarné la réalité de son sens. En l'absence de visibilité sur l'avenir, les capitaux deviennent nerveux et les marchés volatiles. Plusieurs crises financières se sont succédé et à chaque fois il y a eu un redémarrage après une phase de nettoyage. Cette fois ci, la crise est plus vicieuse et pour l'instant moins sévère. Plus vicieuse parce que son dénouement est plus difficile à prévoir que ne le fut sa survenance. Moins sévère car la réaction des marchés face à l'incertitude se réfère souvent à la situation précédente de même nature. Le hic dans cette crise, c'est qu'il n'y a pas de situation précédente et donc les marchés sont paradoxalement prudents dans leur impatience. Il y a des mouvements violents de temps à autre mais rien de radical tant que l'issue n'est pas connue. Au niveau des petits investisseurs, l'heure est à la pause et les banques sont plus préoccupées à s'occuper de leurs « malades » qu'à s'aventurer dans de nouvelles conquêtes. En synthèse l'atmosphère est plus à la retenue et personne ne rêve de faire des performances exceptionnelles en dehors des rares secteurs qui explosent comme le commerce électronique, la livraison, l'enseignement à distance, le vidéo streaming, les plateformes de télétravail, ...

Sur le registre multilatéral, il y a un fort risque de repli sur soi des pays et de leur économie. Le système d'ouverture des frontières avait connu de premières restrictions avec l'apparition du sujet de l'immigration dans les discours politiques. Ensuite, la sécurité est venue redéfinir la gestion des frontières après le 11 septembre. Cette fois-ci, c'est la santé publique qui vient avec violence interrompre la traversée des frontières et c'est parti pour impacter durablement la liberté de circulation.

Les pays s'ouvriront entre partenaire de confiance et l'Afrique, pour une fois, sera obligée de compter sur elle-même. Le tout venant de l'étranger ne peut plus être une option assumée au nom des règles multilatérales. Aucune opinion publique africaine n'accepterait de voir sa population confinée et ses richesses dé-confinées. Je pense que les européens parleront d'Europe, les asiatiques d'Asie, les Arabes de leur région, les américains d'Amérique et donc les africains seront contraints de parler d'Afrique. Je dis bien contraint car en réalité l'Afrique donne souvent

l'impression d'être plus généreuse dans les affaires envers ses partenaires que ces derniers ne le sont envers elle.

L'entreprise africaine ne sera pas en crise si elle se nourrit des richesses africaines. Ceci n'est pas une invite pour un repli africain, je crois encore à la mondialisation des enjeux et je ne verse pas dans les discours xeno-répulsifs. Tous les peuples sont dignes de considération et tous les Etats sont des partenaires utiles et bénéfiques. Il s'agit juste d'une invite pour un réalisme africain compatible avec un monde en reconstruction.

Voici les bases de la refondation. Des humains plus responsables alimenteront des sociétés plus cohérentes et forgeront un idéal plus égalitaire et plus résilient. Cela est la constituante du changement de cap. La course débridée à l'enrichissement se verra désormais opposer une conscience ancrée sur les sens. Le capitalisme, la démocratie et le multilatéralisme seront réinventés. Le pouvoir ne se nourrira plus des artifices de la force du régalien mais plutôt de la logique élémentaire du bien-être collectif. Il faut nécessairement bâtir des consensus solides, durables et inclusifs en mettant un terme aux égoïsmes cannibales et aux solidarités déclaratives sans application.

Biographie

Ibrahima Nour Eddine DIAGNE est actuellement l'Administrateur Général de GAINDE 2000 et Président de l'African Performance Institute (API), groupe de réflexion et d'animation panafricain destiné à la promotion du numérique.

M. DIAGNE capitalise plus de 24 ans d'expérience dans le domaine du commerce électronique et de la dématérialisation. Il est expert des Nations unis et a, à ce titre, a exercé le mandat de Rapporteur pour l'Afrique du Centre des Nations Unies pour les Transactions Electroniques (UN/CEFACT) de 2006 à 2018.

Annexe

- Confidences d’experts
- Glossaire

Confidences d'experts

Cheibane SY
Partner en charge des activités juridiques et fiscales au niveau de l'alliance BMC -Optesis

1. Le fondement légal du recours au télétravail et ses préalables

Dans le contexte actuel prédominé par la pandémie du COVID-19, il se posé la question de la nécessité de concilier la protection de la santé et la sécurité des travailleurs à la continuité et la productivité de l'exploitation. Le télétravail est ainsi apparu, entre autres options, comme une modalité pouvant permettre de répondre à ces deux préoccupations, de prime abord, antagoniques dans le contexte actuel.

Toutefois, nous sommes interpelés au sujet de sa légalité dans notre environnement en l'absence d'une réglementation particulière. Et sur ce point, il faut retenir que le télétravail n'est qu'une modalité d'organisation du travail au moyen des nouvelles technologies. Cette alternative ne change en rien au contrat de travail ni dans sa forme, ni dans son fond. En effet, il consiste simplement en l'exécution des prestations salariales à distance en s'adaptant aux nouvelles conditions liées à la COVID-19. Or, en vertu de la loi sociale en vigueur, le choix du lieu d'exécution du contrat est à la libre appréciation de l'employeur tant qu'il ne s'agit pas d'une installation du salarié hors de son lieu habituel de résidence. Cela étant, l'on ne saurait considérer qu'il y'a une absence de base légale pour le télétravail, mais plutôt d'une absence de réglementation particulière comme il peut exister dans les pays de l'occident.

D'ailleurs, le télétravail n'est pas un fait tout à fait nouveau au Sénégal. Dans certaines entreprises, comme notre Cabinet grâce au progiciel Odoo dont nous sommes partenaires SILVER, tout le personnel à l'exception des travailleurs assurant des fonctions pour lesquelles le télétravail n'est pas adapté, y a recourt depuis quelques années.
En ce qui concerne la mise en œuvre du télétravail, l'on pourrait dans une approche participative en informer au préalable les représentants du personnel afin de maintenir le dialogue social et préserver le climat social au sein de l'entreprise.

Par ailleurs, il faut rappeler que le télétravail requiert l'accompagnement de l'employeur par la mise à disposition d'outils appropriés de télécommunication. D'où l'importance de réfléchir à la mise en place d'un support logistique, mais surtout d'un encadrement des collaborateurs pendant cette période. Ce support numérique devra permettre de respecter les procédures opérationnelles autant que peut se faire et de maintenir le niveau de productivité.

2. La gestion des contrats en cours pendant la période de la pandémie de la Covid-19

Cela va sans dire que la situation actuelle aura un impact sur l'exécution des contrats en cours. D'ailleurs, l'État l'a tellement bien compris qu'il a, en anticipation, adopté des mesures pour sécuriser l'emploi des salariés et préserver leurs rémunérations. C'est ainsi qu'il est désormais impossible de procéder à des licenciements pour tout autre motif qu'économique ou de payer aux travailleurs au moins de 70% de la rémunération même en cas de réorganisation du travail.

Les contrats commerciaux n'échappent pas aux impacts de la crise sanitaire, et il est certain que l'exécution d'une bonne partie d'entre eux sera impactée par la pandémie. Les solutions à ces difficultés seront forcément juridiques, mais il ne saurait y avoir une solution globale mais plutôt au cas par cas, en tenant compte des spécificités de chaque relation contractuelle.

En effet, il faudra impérativement se référer à la volonté des parties au moment de la conclusion de leurs contrats afin d'identifier l'existence de clauses

éventuelles de gestion de difficultés d'exécution. Il existe de fortes chances que de telles clauses aient été déjà prévues si les parties ont associé leurs conseils à l'élaboration des contrats, par l'intégration de clauses d'adaptation, de renégociation, d'indexation ou d'échelle mobile, voire de la définition de la notion de force majeure.

Aujourd'hui, même si je suis persuadé que la pandémie peut constituer un cas de force majeure à l'exécution de certaines obligations contractuelles, les parties seront obligées, en l'absence d'accord, de se référer à l'appréciation de leurs difficultés d'exécution par le juge. A cet effet, le juge se prononcera sur la réunion ou non des trois critères d'extériorité, d'irrésistibilité et d'imprévisibilité de la pandémie et leur impact réel sur l'exécution du contrat en cours.

Biographie de Cheibane SY

Partner en charge des activités juridiques et fiscales au niveau de l'alliance BMC -Optesis

Conseil juridique et fiscal et conseil en investissements

Doctorant en droit, titulaire d'un DEA en droit et d'un Master en fiscalité et droit des affaires
Partner BMC Tax & Legal / 14 années d'expérience en Cabinet

Excellente connaissance de la règlementation fiscale, du contentieux fiscal et de la fiscalité des transactions intragroupe

Email: csy@bmcaudit.sn

Baidy SY
Directeur du Consulting et de la cybersecurité
en Afrique de l'ouest et du centre chez ATOS

1. En cette période crise de la Covid-19 les entreprises sont-elles plus exposées à des cybermenaces dans un contexte de télétravail ?

Dans le but lutter contre la propagation du coronas virus plusieurs entreprises ont opté pour le télétravail.

Travailler depuis chez soi implique de pouvoir accéder à distance aux serveurs de l'entreprise, mais aussi de se connecter à un nouveau wifi. Les données sont ainsi plus exposées et le risque de piratage augmente.

Dans notre circonstance actuelle, toutes les entreprises n'étaient pas préparées pour un télétravail, le passage rapide d'un environnement de bureau sécurisé à un télétravail peut créer des brèches de sécurités. En outres les pirates très opportunistes utilisent déjà le thème Covid-19 pour piéger leurs victimes.

Prenons le cas des emails, le télétravail peut être propice aux campagnes de phishing sous le thème covid-19.

La campagne de phishing consiste à infecter les machines via les emails contenant un virus en pièce jointe ou des liens douteux en se faisant passer pour une entité de confiance, ces messages incitent généralement à télécharger des pièces jointes, cliquer sur des liens ou activer des macros dans un fichier malveillant afin de récupérer vos données personnelles ou prendre le contrôle de votre machine.

Un deuxième cas serait la vidéoconférence avec Zoom, le télétravail à récemment fait de zoom l'application de vidéoconférence préféré des millions de personnes cependant il y quelques semaines des centaines de milliers de comptes zoom ont été vendus sur le dark web

Ainsi, le passage brusque des entreprises au télétravail les expose à plusieurs cyberattaques.

2. Quelles sont les mesures indispensables à mettre en place pour facilite le travail à distance et garantir la cyber-sécurité ?

Il est impératif à chaque employé d'augmenter leur niveau de vigilance afin de lutter contre les dernières techniques de cyberattaques, faire attention aux emails, sites web et fichiers étranges et avoir un anti-virus à jour.

Les Responsables de la sécurité des systèmes d'information doivent déployer un VPN à jour pour l'accès au réseau de l'entreprise, mettre en place des stratégies qui valident l'état de santé des machines avant qu'elle n'accèdent au réseau interne, et constamment sensibiliser le personnel.

Biographie de Baidy SY

Directeur du Consulting et de la cybersecurité en Afrique de l'ouest et du centre chez ATOS

Auteur du livre «En route vers l'émergence, le Sénégal face au défi de la cybersecurité»

Mountaga CISSE
Manager chez l'agence SIMTECH

1. Quels sont les choix technologiques et préalables (wifi ou 3G, infrastructure réseaux, gestion de données) pour réussir le travail à distance et maintenir la communication entre collaborateur de l'entreprise

Pour réussir le travail à distance, il est primordial d'avoir une connexion Internet stable. Aujourd'hui, les réseaux mobiles haut débit rivalisent de qualité avec les réseaux fixes ADSL ou fibre. Cependant, il faut veiller au maintien d'une bonne connexion afin de pouvoir se concentrer pleinement à son travail.

Il faut également privilégier le travail sur ordinateur qui offre plus de confort. Les appareils mobiles (smartphone et tablette) pourront servir d'outils d'appoint.
Si possible, également, d'aménager un endroit chez soi qui s'adapte le plus à un espace de travail.

2. Quels sont les meilleures applications et solution SaaS en télétravail et de collaboration à distance

J'utilise depuis plus d'une décennie les solutions basées sur le cloud. Cela m'a toujours permis de m'affranchir d'un seul appareil qui doit stocker toutes mes données. Pour le travail collaboratif et le stockage en ligne, je recommande Google Drive et Dropbox. Ceux qui sont dans un environnement Microsoft avec une licence Office 365 peuvent aussi bénéficier de l'outil One Drive. Pour la gestion de projets et des tâches, vous pouvez opter pour l'outil Trello.

Enfin pour des échanges mieux organisées, la plateforme Slack est l'une des meilleurs dans son domaine.

3. Quels conseils pour les PME qui veulent se lancer dans la transformation digitale

Il faut d'abord comprendre son environnement. C'est très important avant de se lancer. Des outils, il en existe une pléthore. Il faut donc s'adapter en fonction de ses besoins. D'où la notion transformation digitale. Par exemple, il ne sert à rien de créer une page Facebook si au préalable on n'a pas une stratégie digitale pour l'animer, la faire bouger et par conséquent recruter des clients.

Biographie de Mountaga CISSE

Ingénieur informaticien de formation, sorti de l'IAM et major de la promotion de 2005, Mountaga Cissé est le Manager de l'agence SIMTECH, une startup sénégalaise spécialisée dans la transformation digitale, la production audiovisuelle et l'édition de nouveaux médias qu'il a fondé en 2013.

Auparavant, Mountaga Cissé a travaillé dans plusieurs entreprises moyennes et grandes, dans différents domaines tels que les télécommunications, l'ingénierie informatique, le multimédia, le conseil et l'audit informatique.

En janvier 2016, Mountaga Cissé a lancé la plateforme multimédia dédiée au numérique DIGITAL 24.

Il est également formateur en nouveaux médias dans des instituts comme le Centre d'études des sciences et techniques de l'information (CESTI / UCAD) et l'Ecole supérieure de journalisme des métiers de l'Internet et de la communication (EJICOM).

Membre fondateur du réseau des blogueurs du Sénégal (RBS), Mountaga Cissé a été par ailleurs le Secrétaire à la communication et Porte parole de l'Association des Éditeurs et Professionnels de la Presse en Ligne du Sénégal (APPEL), de 2015 à 2019.

www.mountaga.com | www.blog.mountaga.com

Abdourahmane MBENGUE
Directeur gnéral chez Technosol

1. En tant que Dirigeant dans les BTP quelles sont les premières mesures qui ont été prises afin d'atténuer les effets de la COVID-19 sur le fonctionnement de ton entreprise?

L'onde de choc que représente le COVID 19 a été brutale, spontanée et d'une ampleur sans commune mesure frappant de plein fouet la planète entière.

La pandémie a mis à terre l'économie mondiale en bloquant les échanges commerciaux entre les pays du fait de la fermeture des frontières et des mesures de confinement quasi générales.
Pour atténuer les effets de la pandémie au niveau de notre entreprise TECHNOSOL INGENIERIE cabinet d'ingénierie du secteur des BTP, nous avons immédiatement réagit en prenant un certain nombres de mesures d'une part sur le plan opérationnel et repenser d'autre part notre stratégie pour continuer quand bien même notre activité ; le secteur des BTP étant touchés de plein fouet.

Sur le plan opérationnel, nous avons essayé de nous adapter à la nouvelle situation avec ses difficultés et incertitudes en prenant immédiatement une batterie de mesures.

• Le respect scrupuleux des mesures préventives et des gestes barrières recommandées par le ministère de la Santé et de l'action Sociale du Sénégal en évitant impérativement une contamination dans l'entreprise qui serait synonyme d'arrêt temporaire de l'activité. Parallèlement la sensibilisation du personnel est de rigueur.

• Une partie du personnel non essentiel est mise immédiatement en congé. Nous avons demandé à tous ceux qui se rendaient au travail par les transports en commun de rester chez eux ; au besoin nous irons les chercher par nos propres moyens de transport.

• Le télétravail est privilégié pour le personnel cadre ce qui nous permet de faire des économies sur le fonctionnement des véhicules qu'il utilise et en même temps décongestionner les bureaux.

• Les ingénieurs ont été sensibiliser sur l'urgence de terminer les dossiers en cours le plus rapidement possible ce qui permettrait à la comptabilité de facturer et d'avoir des rentrées de cash.

• Le paiement des charges fiscales et

sociales dues à l'Etat a été suspendu quitte à négocier des moratoires plus tard ou à s'acquitter des pénalités ; l'idée étant de garder notre trésorerie fortement entamée.

• Nous avons mis l'accent sur le recouvrement des créances dues par clients d'une part et d'autre part négocier avec les fournisseurs pour allonger les délais de paiement.

• Les frais de fonctionnement sont réduits drastiquement au niveau du siège.
Sur le plan stratégique, nous avons commencer à réactualiser notre plan stratégique 2020 -2022 en intégrant la nouvelle donne que constitue la pandémie qui nécessite une réflexion approfondie pour une gestion dans un environnement à l'issue incertaine et qui peut durer plusieurs années.

La situation nécessite des adaptations rapides en fonction de l'évolution de la crise à défaut cela pourrait tout bonnement aboutir à un dépôt de bilan.

2. Quelle gestion des finances/ flux de trésorerie et comment minimiser les risques lies à une rupture de la chaine d'approvisionnement en cette période de crise.

« Cash is king et il représente ce que représente le sang dans le corps » avait l'habitude de dire un de nos anciens professeurs de finances d' entreprise .Sa gestion parcimonieuse en ces temps de crise sanitaire et économique s'avère indispensables pour la survie des entreprises surtout les TPE et les PME.

Pour s'adapter à la crise à l'issue incertaine les entreprises se doivent d'adopter certaines mesures pour une bonne gestion des flux de trésorerie mais également minimiser les risques de rupture de la chaine des approvisionnements. Nous les listons pele -mele ci-dessous.

• La première chose à faire dans l'immédiat est d'élaborer un plan de gestion de la trésorerie.

• Négocier avec sa banque de nouvelles facilités de crédits tout en consolidant celles déjà acquises.

• Le besoin en fonds de roulement (BFR) doit être à sa strict minimum d'où une bonne gestion du cycle d'exploitation de l'entreprise.

• Réduire les couts variables et optimiser les ressources humaines en réduisant le personnel contractuel dont la charge de travail sera répartie parmi les permanents.

• Éviter de faire des investissements non nécessaires en reportant tous ceux qui peuvent l'être.

• Analyser la situation financières et les risques pour les fournisseurs et clients afin d'éviter d'éventuelles surprises dues à des perturbations au niveau de la chaine des approvisionnements.

• L'accent doit être mis sur le recouvrement des créances dues par les clients quitte même à proposer des rabais sur certaines factures d'une part et d'autre part négocier avec les fournisseurs pour allonger les délais de paiement tout en évitant de mettre ces derniers dans des difficultés qui pourraient aboutir à une rupture de la chaine des approvisionnements.

• Envisager d'autres options de financement de la chaine d'approvisionnement.
Cette liste n'est pas exhaustive et pourrait être complétée par d'autres mesures découlant de l'expérience du responsable financier de l'entreprise.

3. À votre avis faut-il supprimer ou geler les versements les dividendes aux actionnaires le temps de la crise due à la pandémie de Covid-19.

Le dividende qui représente la rémunération des actionnaires d'une entreprise est décidé en assemblée générale ordinaire par les actionnaires qui décident de l'affectation du résultat de l'exercice sur proposition du conseil d'administration ou de surveillance selon.

En ces périodes de pandémie du COVID 19 qui frappe de plein fouet la planète entière, la problématique du versement ou non de dividendes se pose avec acquitté au niveau des entreprises et des Etats aussi bien dans les pays développés que dans ceux en voie de développement.

Toutefois, cela dépendra de la taille des entreprises, de leur niveau de croissance, de leur secteur d'activité, du fait qu'elles soient cotées ou non en bourse et de la part de l'Etat dans l'actionnariat de ces entreprises.

Pour les TPE et les PME qui sont pour la plupart surprises par la pandémie de par sa brutalité, sa spontanéité, son ampleur mais surtout son incertitude quant à son issue, elles sont plus confrontées à des tensions et problèmes de trésorerie. D'ailleurs pour les soutenir, les Etats et les banques centrales leur viennent en aide.

Les États se portent garant de leur prêts, leur permettent de recourir au chômage partiel et au report des charges fiscales et ou sociales.

Pour ces types d'entreprises, il serait indécent de verser des dividendes. Si nous prenons l'exemple de la France,

l'Etat n'a pas formellement interdit la distribution de dividendes toutefois, le ministre de l'Economie et des Finances a clairement annoncé que l'aide publique aux entreprises souffrant de problèmes de trésorerie sera conditionnée au non versement de dividendes.

Comment pourrait on en effet comprendre que des entreprises qui souffrent de tension de trésorerie qui sollicitent l'aide de l'Etat se paient le luxe de dégager des liquidités pour rémunérer leurs actionnaires ? Ce serait une hérésie.

L'État français actionnaire dans plusieurs grandes entreprises (EDF, Aéroports de Paris, Engie, Airbus...), a annoncé qu'il voterait contre le versement des dividendes dans ces sociétés cette année.

Concernant les grand groupes et les entreprises de très grandes tailles qui détiennent pour la plupart un matelas de trésorerie suffisamment épais pour se passer de l'aide des Etats , ces derniers peuvent décider de verser un dividende aux actionnaires en 2020 sur une partie des bénéfices de l'exercice 2019.
Ces entreprises étant souvent cotées en bourse, le versement d'un dividende pourrait être un signal positif rassurant pour les investisseurs perdus en ces temps de crise boursière.

SONATEL cotée au BRVM a convoqué une Assemblée Générale Mixte par visioconférence le lundi 04 mai 2020 à l'effet de délibérer sur un ordre du jour entre autres le versement d'un dividende de 136 111 111 111 FCFA .

BOA Burkina Fasso elle aussi cotée au BRVM paiera le 15 mai son dividende annuel au titre de l'exercice 2019 pour un montant global de 8 816 148 464 FCFA.

La plupart des groupes et compagnies du secteur du pétrole versent un dividende malgré la chute et l'effondrement des cours du pétrole cela étant une longue tradition chez eux ainsi que les banques hyper liquides.

Total a distribué 1,8 milliards d'euros de dividendes à ses actionnaires deux acomptes sont déjà versés et le troisième était prévu pour le 1ER avril 2020.

Par ailleurs, certaines entreprises même si elles détiennent des liquidités décident de geler ou purement renoncer au versement de dividendes.

Cela a comme avantage de soulager leur trésorerie à court terme et de faire face aux conséquences à long terme de la récession et de la crise dont il est difficile de prédire l'issue.
C'est ce que vient de faire, par exemple, le fabricant français de revêtements de sols Tarkett qui a décidé de suspendre son dividende exceptionnellement.

En Allemagne, la compagnie Lufthansa a annoncé qu'elle ne verserait pas de dividendes au titre de son exercice 2019.

Le groupe automobile Daimler et l'équipementier Continental ont de leur côté reporté leur assemblée générale d'actionnaires, repoussant ainsi de facto le vote sur la rémunération des actionnaires. Le fabricant de turbines MTU étudie le gel du paiement.

En Norvège, le pétrolier Equinor et la banque DNB ont indiqué réfléchir à la question. En Espagne, Inditex, le propriétaire de Zara, a suspendu tout versement, alors que la moitié de ses magasins dans le monde sont fermés à cause de l'épidémie. En Italie, le groupe de luxe Prada, dont les bénéfices ont bondi de 25 % en 2019, le dividende va être divisé par trois.

Si pour les PME et TPE pour l'essentiel la question est tranchée avec l'option pour la plupart d'entre elles de ne pas verser de dividendes parce que plus confrontées à des problèmes de trésorerie et préoccupées par la survie de leurs activités pour les Grandes Entreprises cotées en bourse surtout celles du secteur bancaire et pétrolier, le versement de dividendes est de mise pour donner un signal positif aux investisseurs ou par tradition.

Par contre d'autres décident de renoncer au versement de dividendes ou de sursoir le paiement pour y voir clair puisque la crise du COVID 19 n'a pas encore livré tous ses secrets et son issue reste incertaine.

Biographie de Directeur

MBENGUE est ingénieur géotechnicien et routier, avec plus d'une vingtaine d'années d'expérience dans le domaine de la construction routière et de l'ingénierie géotechnique.

Il fut tour à tour conducteur de travaux, directeur de travaux, directeur technique dans une entreprise de construction routière.

Actuellement il gère un cabinet d'ingénierie évoluant dans l'ingénierie géotechnique et les études et maitrise d'œuvre de projets de routes et de Génie Civil.

Monsieur MBENGUE est par ailleurs ingénieur consultant et chef de mission de projets routiers.

Après un MBA obtenu aux universités Paris Dauphine et Paris1 Sorbonne et un certificat international en finances d'entreprise de HEC Paris et FFI Monsieur MBENGUE est spécialiste et consultant en finances d'entreprise.

Elhadji Ahm Demba BA GAHN
Expert en Entrepreneuriat

1. Quelle est l'importance de la démarche agile en cette période crise et quel rôle pour les coachs agiles de l'entreprise ?

Qui dit crise dit forcément problème ou changement à des niveaux du marché généralement et face à cela les entreprises doivent s'adapter pour pouvoir continuer à vendre. De ce fait elles ont besoin de développer en interne une démarche agile sur deux piliers:

1. Agilité dans le design des produits et services pour tout juste si dire est ce que le produit ou le service tel que designer répond aux besoins du marché du moment ?

2. Agilité dans le mode distribution et là aussi à ce niveau l'entreprise doit se demander quel est le meilleur moyen de distribuer le produit durant cette période ? Et par quel moyen les clients vont recevoir le produit puis payer ?

Ces deux postulats de départ permettront à l'entreprise de bâtir une stratégie agile afin de s'adapter au contexte pour pouvoir vendre sinon elle aura des difficultés.

Parlant des coachs ils ont un rôle essentiel qui est d'aider à la compréhension d'abord de ce qu'est que l'agilité pour les néophytes « managers » et de comment l'entreprise doit procéder pour mettre en place un produit qui répond au contexte et qui peut être vendu selon les temps. Et ce travail est un travail de jour en jour d'où le coach doit conseiller, orienter et aider dans la mise en place de stratégies agiles.

2. Peux-tu nous donner les meilleurs tips pour un bon management agile ?

S'il y'a un conseil que je donnerai pour le management agile est de toujours rester en itération durant ses moments et favoriser les pop-up entre équipes soit en session de brainstorming ou de créativité car la meilleure solution proviendra de la réflexion collective de tous les collaborateurs.
Donc les pop-up il faudra en faire ? Il faudra après à chaque niveau systématiser et rendre opérationnel ce qui a été retenu de faire en tant que groupe. Il faudra également réfléchir sur l'orientation que l'on veut prendre et faire focus sur un aspect qui nous semble important. Il arrivera que l'on ne puisse pas tout régler mais au moins une partie du produit ou du service peut être adapté en fonction de la situation.

Enfin il faut modéliser carrément un processus d'adaptation qui sera partagé avec les équipes pour faire face durant cette crise.
Un dernier conseil est qu'il faut réfléchir d'une manière assez innovante et sortir carrément des schémas classiques sans cela l'on restera toujours dans notre routine que l'on vit au «day to day».

3. Quels conseils aux PME pour déployer une gestion agile et survivre ?

Aux PME je conseillerai de vivre l'agilité et d'adapter leurs modèles économiques durant cette crise. Il vous faut repenser vos produits et la manière dont vous allez les délivrer (designer un nouveau Framework). Il vous faut aussi voir comment vous pourriez vendre à travers les médias sociaux qui sont à votre portée. Enfin il est important de voir durant cette période comment collaborer avec d'autres acteurs qui sont sur la même chaine pour céder certaines parties autant que possible notamment dans la livraison. C'est en s'alliant avec les autres que vous arriverez à mutualiser et à ne pas être obligé de tout faire surtout au niveau de la vente et de la livraison.

Biographie de Elhadji Ahm Demba BA GAHN

Expert en Entrepreneuriat, Pape BA GAHN a une dizaine d'années d'expérience dans des activités d'entrepreneuriat et d'incubation.

Aujourd'hui, il aide les jeunes entrepreneurs à développer leurs activités à travers de solides business plans bancables afin de trouver facilement un financement. Pape offre aussi des formations axées sur l'innovation avec le design thinking pour permettre aux entrepreneurs de voir plus sur les aspects de « Value proposition ».

Elhadji SARR
Directeur Executive Education chez BEM ,Associate Dean

1. La covid19 et le confinement pour les entreprises à faire fonctionner la machine production différemment y a-t-il nécessite de gérer ce changement ?

Les pratiques du management datent de plusieurs milliers d'années mais le développement du management comme discipline de savoir est très récente. Plusieurs théories du management ont surgi suite à la révolution industrielle avec

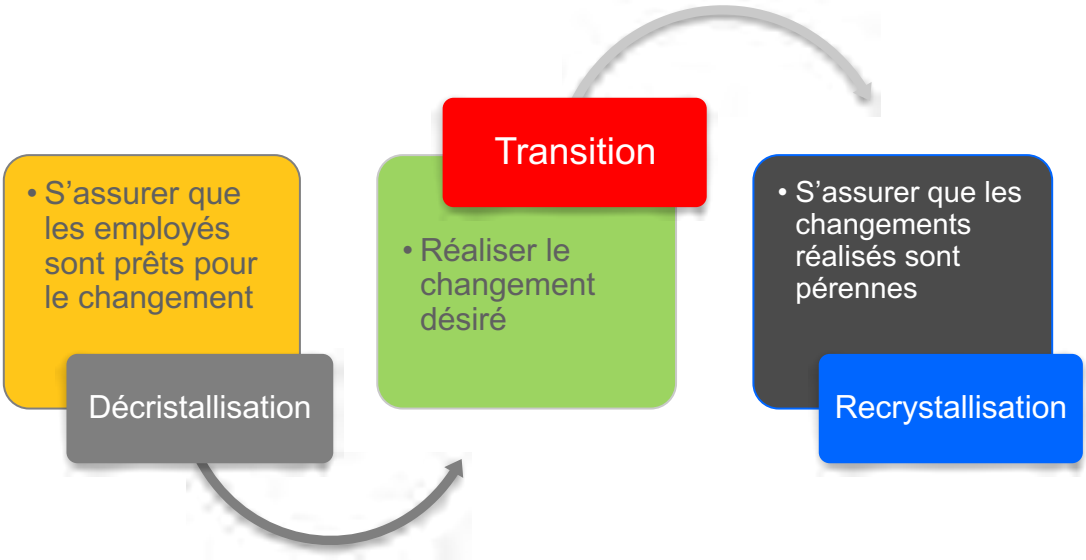
la prolifération des usines.
Dans cette perspective, les travaux de R.W. Scott[1] contribuent à enrichir notre lecture des organisations, en mettant en exergue les différentes sources à l'origine du fonctionnement des entreprises, selon la nature du rapport entre les acteurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation (Scott, 2014).

La COVID19 par sa nature est une donnée contextuelle qui mérite à bien des égards d'être analysé sous le prisme de la théorie des organisations afin de comprendre toutes les dynamiques qui en découlent et dans la même lancée d'enrichir notre lecture du changement à gérer. L'examen du schéma de Scott paru en 1978 permet de placer, dans une perspective historique, les différentes conceptions de l'organisation et du management. Ce qui nous permet de positionner l'école de la contingence (1960-1980) dans le cadrant situé entre l'approche rationaliste (les systèmes rationnels sont considérés comme des logiques organisationnelles qui sont consciemment façonnées et moulées pour atteindre un objectif prédéfini (Scott, 2003)) et les systèmes ouverts (l'action et l'incidence du milieu environnant sur le développement des organisations est mis en exergue). De façon plus prosaïque, le schéma de Scott permet d'affirmer que les organisations lato sensu tout en s'évertuant à faire fonctionner la machine de production, doivent impérativement s'adapter à leurs environnements au sens macro du terme et de façon plus précise à leur environnement proche qui du reste porte l'empreinte d'un contexte inattendu , en l'occurrence la COVID 19. C'est à cette réflexion que nous invite l'école de la contingence qui par essence tente de rendre compte de la manière dont se structurent les organisations en étudiant l'influence des variables de contexte sur les caractéristiques des organisations. D'après les tenants de la théorie de la contingence, les gestionnaires d'une entreprise peuvent par leurs décisions contribuer à l'ajustement de l'organisation à son environnement. Ce qui laisse une porte ouverte à l'analyse des composantes de l'organisation et en particuliers des individus qui sont des acteurs de ces organisations vues comme des systèmes.

Le changement désigne la démarche qui accompagne la vie de toute entreprise face à l'instabilité et au développement de son environnement. Conduire le changement c'est à la fois anticiper, définir et mettre en place cette démarche. La conduite du changement c'est L'ensemble de la démarche qui va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'actions qui permet l'élaboration, le choix et la mise en place d'une solution dans des conditions optimales de réussite. Le changement est une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès.
Le changement n'existe que par la dynamique des individus qui le mettent en œuvre.

Cette immatérialité nécessite un travail d'accomplissement visant à faire adhérer les personnes par qui le changement deviendra réalité.
Dans tous les projets, il y a une perte de productivité pendant le temps d'adaptation. Le jour du changement et pendant une période de 2 à 12 mois, la productivité chute et exige un effort d'apprentissage pour retrouver le niveau initial et dépasser ce dernier.
Pour réduire la durée de l'inévitable perte de productivité de la période d'adaptation, des techniques de changement qui visent à préparer les salariés pour qu'ils puissent initier la phase d'apprentissage avant le lancement du changement , doivent être impulsées. Le modèle de Lewin que nous reproduisons à des fins pédagogiques permet d'illustrer nos propos.

[1] Scott, R. W., Organizations - rational, natural and open system perspectives. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2003.



La conduite du changement dans le contexte de la COVID en appelle à de nouveaux paradigmes en matière de gestion et d'accompagnement au changement.

Comme le dit **Taleb Nassim Nicholas** dans son ouvrage célèbre **(Black Swan, comprenez Cygne Noir)** , les Cygnes Noirs sont des événements imprévisibles et irréguliers à grande échelle et aux énormes conséquences, qu'un certain observateur n'a pas prévus. Ce ne sont ni la robustesse, ni la résilience qui sortiront les entreprises de ce guêpier, mais plutôt le caractère « Anti fragile ».

D'après **Nassim Nicholas Taleb**[2] , **« certains objets tirent profit des chocs ; ils prospèrent et se développent quand ils sont exposés à la volatilité, au hasard, au désordre et au stress, et ils aiment l'aventure, le risque et l'incertitude »**. C'est à cet exercice ou la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté sont de mise , qu'il va falloir regarder sous un prisme nouveau nos organisation et notamment les changements qu'il sied de mettre en œuvre.

[2] Taleb, Nassim Nicholas. Antifragile: Les bienfaits du désordre

2. Quel leadership ou conduire et piloter ce changement et comment y arriver afin d'impliquer toutes les parties prenantes de l'entreprise ?

Impulser une dynamique de changement dans un monde VUCA[3] (Volatile, Incertain, Complexe et Ambiguë) ou dans un environnement Cygne Noir n'est pas une tâche aisée pour les Leaders. Ce qui me permet au passage d'insister sur les soft skills que doivent posséder nos dirigeants pour faire face à ces grands défis. D'après l'OCDE, les compétences ci-après doivent désormais figurer dans les référentiels de compétences des entreprises qui ont à cœur de réussir le management dans les organisations de type 4.0 ou les caractéristiques du monde VUCA. Il s'agit de :

- La pensée critique
- L'efficacité personnelle
- La compétence de Catalyseur
- La compétence en résolution créative de problèmes
- La ténacité
- La collaboration
- La communication orale
- Compétences inter culturelles
- L'empathie

Sur un autre registre, il importe d'insister sur la dynamique collective dont les organisations devront faire montre pour mobiliser le corpus social dans le pilotage de la performance des entreprises. En effet tous les acteurs qui sont des parties intégrantes de nos systèmes du fait de leur diversité tant culturelle que sociale, n'ont pas le même vécu ni la même façon d'appréhender la réalité des choses. En d'autres termes ils n'ont pas le même cadre de référence. Ceci donne naissance à une forme de perception sélective. Donner du sens à l'action des collaborateurs, devient ainsi un must pour la coopération entre collègues et la mobilisation des différentes parties prenantes.

La communication au sein des parties prenantes tant internes qu'externes devra être érigée en système afin d'éviter toute forme de dissonance. Ce qui suppose de doter nos leaders de compétences en coaching individuel et en coaching d'équipe.

[3] James Lemoine (Harvard Business Review, 2014)

3. Quel conseils aux PME face à cette nécessite de dérouler un PCA (plan de continuité d'activité) ?

Selon la charte des PME au Sénégal, ce concept englobe la Petite Entreprise (PE) et la Microentreprise (ME). On constate que les PME rencontrent beaucoup de problèmes dans la satisfaction de leur besoins financiers et l'accès au crédit n'est pas toujours aisé nonobstant l'existence de mécanismes mis en place par l'état pour soutenir leurs activités. En plus de ce frein structurel que représente le financement, d'autres problèmes inhérents aux modes de fonctionnement des PME méritent d'être passés au crible. Les PME souffrent en général d'une absence de formalisation ; ce qui les installe dans une logique de non-adoption d'outils de management moderne. Cette situation n'est pas sans causer beaucoup de dommages au pilotage de la performance que tout responsable devrait faire figurer dans son vade-mecum.

Cependant, il importe à toutes fins utiles d'apporter un peu de bémol à ce qui précède. Comme le dit l'adage, gérer c'est prévoir. D'où la nécessité de mettre en place un PCA (Plan de Continuité des Activités). Le PCA n'as pas vocation à apporter une réponse aux incidents du quotidien. Il doit permettre à l'entreprise de surmonter une crise due à un évènement imprévisible. Ce qui nous plonge de plein pied dans le contexte du COVID 19. De façon on exhaustive, nous recommandons ce qui suit au profit des dirigeants des PME.

1. Capitaliser sur les leçons du COVID 19 pour tirer son épingle du jeu en termes de business model et de nouveaux modes de fonctionnement. J'invite les patrons des PME à faire siennes les NFOT (Nouvelles Formes d'Organisation du Travail) qui tirent leur essence de la Transformation digitale.

2. Ériger en système le Management des risques quand bien même en environnement incertain, il s'avère difficile de prédire comment les choses vont évoluer.

3. Inculquer aux collaborateurs la culture du risque.

4. Tester régulièrement le PCA avec des exercices qui répondent à un plan de test pluriannuel

5. Réévaluer les activités critiques et les ressources essentielles chaque année afin de s'assurer de la pertinence du PCA.

6. Sensibiliser et former l'ensemble des collaborateurs au PCA tout au long de la démarche, avec une priorité pour les équipes opérationnelles.

Il importe en guise de synthèse d'insister sur le caractère atypique de l'environnement qui est le nôtre et qui en appelle à l'adoption de nouveaux paradigmes. Cet environnement étant entachée d'incertitude, seules les organisations dites « anti fragiles » pourront assurer leur pérennité. Les leaders/managers sont tenus d'œuvrer pour transformer leurs organisations en organisations apprenantes, agiles. « L'ambidexterité » devient à cet égard un réel facteur clé de succès pour la dynamique collective.
Pour terminer, méditons sur la parabole de la grenouille ébouillantée (une grenouille plongée dans une casserole d'eau bouillante se dépêchera d'en sortir. En revanche, si on la met dans une casserole d'eau froide et que l'on fait chauffer lentement jusqu'à ébullition, la grenouille s'habituera petit à petit à la chaleur et finira par mourir sans avoir essayé de s'échapper.

Pour la leçon, nous devons nous évertuer à décoder les signaux faibles en vue d'agir pendant qu'il est temps.

Biographie de Elhadji SARR

Dr. Elhadji Sarr est Consultant en Management et Gestion du Capital Humain

« Je suis à la base Ingénieur des télécommunications spécialisé dans l'ingénierie, l'exploitation et la maintenance des systèmes de transmission après un niveau de licence en Sciences Physiques. Très jeune j'ai été nommé Inspecteur Régional des Télécommunications de la région du Sénégal Oriental ou j'ai acquis mes premières expériences dans le domaine du management.

Mon appétence dans les sciences sociales m'a conduit à migrer vers la Formation ou dès 1989 j'ai obtenu un certificat en psycho pédagogie en Suisse. Ce qui m'a permis d'exercer avec succès le métier noble de Formateur. De retour à la SONATEL en 1997 j'ai taquiné la Prospective et l'innovation. Fort d'un Capital dont m'a gratifié Allah SWT, SONATEL m'a fait confiance en me donnant l'opportunité de présider aux destinées du Développement des RH dans un contexte ou le développement du capital humain avait toute son importance.

Ce passage fut le point d'inflexion ou de façon inexorable j'ai franchi le rubicon pour intégrer le monde du Management. J'ai à coeur de contribuer au développement des organisations et à faire de la formation un levier important. J'ai soutenu un PHD sur le thème :» Influence des pratiques de ressources humaines sur le comportement innovant au travail (Innovative work behaviour) »

Moussa TRAORE
Chief Digital Officer chez Sonatel (Orange Sénégal)

1. La transformation digitale est-elle une réponse face au confinement total ou partiel suite à la crise de la covid 19 ?

Les gens pensent d'abord digital et technologie quand ils entendent parler de transformation digitale, alors que le mot transformation souvent ignoré est autant sinon plus important. La transformation requiert un changement radical tant individuel qu'organisationnel dans la posture, l'approche, les méthodes, et la relation avec les autres.

Les changements exogènes ne sont plus pris comme une menace, ils doivent dicter tant le mode de pensée que le canevas de fonctionnement. Les personnes et organisations deviennent moins rigides, plus adaptables. Elles mettent l'expérience utilisateur au centre de la réflexion parce que les usages changent. Elles apprennent constamment, et délivrent des solutions sur des cycles plus courts. Les organisations deviennent agiles. La raison pour laquelle la transformation est aujourd'hui intimement liée au digital est parce que la technologie numérique évolue de manière exponentielle, faisant de la transformation une nécessité pour la survie des acteurs digitaux.

Dans la situation liée au covid-19. La transformation nous est imposée. Nous n'avons pas d'autres choix que de nous adapter et d'adapter nos postures, méthodes, outils et relations avec les autres à cause d'un choc exogène. Les acteurs agiles sont préparés à être leaders de cette transformation à marche forcée et accélérée. Le fait que la crise actuelle requiert une distanciation sociale, rend le digital particulièrement pertinent. Grâce à la technologie nous pouvons échanger de l'information ce qui est le socle du fonctionnement des sociétés humaines, à distance. Nous pouvons collaborer, apprendre, nous divertir sans mouvement physique, commander de la nourriture, payer, contracter digitalement.

Le digital met le monde à portée de bras.

En situation de confinement total, les échanges digitaux deviennent indispensables, pour maintenir les interactions sous tendant l'activité humaine.

Non la transformation digitale n'est pas une « réponse ». C'est en cela qu'elle peut être gênante pour un système de pensée statique parce que n'étant pas une réponse toute faite, finie et figée. Elle est le processus créatif que les parties prenantes doivent embrasser pour repenser nos postures, approches, fonctionnements, méthodes, outils, pour arriver à des solutions nouvelles, créées ensemble, et qui seront elles-mêmes continuellement appelées à s'adapter et évoluer.

2. Quelles sont les grandes étapes pour implémenter des stratégies digitales adaptées et les défis informatiques majeurs afin de continuer l'activité de l'entreprise ?

Le sens du vent peut changer, un orage peut éclater, un voilier peut faire face et continuer à naviguer, si le skipper connaît le sens, la vitesse, du vent, a des instruments de navigation et sais où il veut aller ou temporairement accoster.

Bien comprendre « le comprendre », la problématique et l'impact sur tous les aspects de la vie de l'entreprise, de ses collaborateurs, de ses clients et partenaires et les interactions entre tous est clé. Qu'est ce qui va changer ?

Si en devisant une étude d'impact, un aspect crucial peut rompre, il est temps de rendre cet aspect plus souple, capable de s'adapter. Si les comportements des collaborateurs sont contraints, la relation entre collaborateurs doit s'adapter. Nous sommes chanceux d'être à une période où cela est possible. Si les comportements des clients et partenaires sont contraints, les modes de la relation doivent s'adapter.

Est arrivé le moment où nous devons clairement distinguer le moyen de la finalité. L'indispensable et le good to have.

Se concentrer sur la finalité et changer le moyen. Oublier le good to have et se concentrer sur l'indispensable.

3. Quels conseils aux PME pour tirer profit du digital en cette période de crise ?

— **Je plie mais ne romps pas, dit le roseau au chêne** —

Quels interactions physiques peuvent voire doivent être digitalisées ? Un monde d'opportunité se créent pour ceux qui sont en capacité d'identifier et saisir l'opportunité de permettre le changement des interactions. Les PME devraient être plus flexibles, mais cela est d'abord questions de mental. Accepter de se plier plutôt que de rompre, identifier le sens du vent, les opportunités, se projeter en ce sens et voir au travers le problème les solutions. Être conscient du fait que tout le monde traverse la crise. Solidifier sa position de trésorerie par les moyens disponibles.

Je leur partage cette remarque de **Lanre Olusola "People only pay for solution : What problem am i a solution for ? who has the problem i am the solution for ? how to target them (platform) ?"**

Biographie de Moussa TRAORE

M. Moussa Traoré est Chief Digital Officer à Sonatel (Orange Senegal). Il a été nommé à ce poste en Décembre 2017 pour conduire la transformation digitale. Avant d'occuper sa fonction actuelle, il a été chef du département Digital Factory au sein de la Direction des Systèmes d'Information de Sonatel.

M. Traoré a travaillé pendant dix ans chez Bouygues Télécom en France principalement sur les plateformes de services télécom.

M. Traoré a également eu plusieurs initiatives entrepreneuriales dans le digital: il est le fondateur de Innovation House https://www.innov.house/ un espace de co-creation à Dakar et également été lauréat de plusieurs concours dans le digital dont le POESA 2014 (Prix Orange de l'Entrepreneur Social en Afrique)

M. Traoré est lauréat national de la Calebasse d'Or 2016 « digne fils de la nation »

M. Traoré est physicien de formation et également doté d'un Master en Electronique avec mention Bien de l'université Pierre et Marie Curie en France.

Twitter : @mousstra1512

Glossaire

Agilité
L'agilité est une méthode de gestion. Elle consiste donc à établir une relation de confiance au sein des équipes tout en conservant une remise en question permanente des développements et des processus, de la façon à les améliorer.

Big data
Littéralement, ce terme signifie mégadonnées, grosses données ou encore données massives. Ils désignent un ensemble très volumineux de données qu'aucun outil classique de gestion de base de données ou de gestion de l'information ne peut vraiment travailler. Ce sont les informations provenant de partout : messages que nous nous envoyons, vidéos que nous publions, informations climatiques, signaux GPS, enregistrements transactionnels d'achats en ligne et bien d'autres encore. Ces données sont baptisées Big Data ou volumes massifs de données.

Blockchain
La blockchain est une technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, sécurisée, et fonctionnant sans organe central de contrôle.

Confinement
Protocole d'urgence visant à limiter les déplacements d'une personne pour diverses raisons, telles que la santé publique ou la sécurité publique

Coronavirus
Genre de la famille des Coronaviridae qui cause des maladies respiratoires ou gastro-intestinales chez divers vertébrés.

Covid-19
Maladie virale et aiguë causée par le coronavirus SRAS-CoV-2.

CTO/CDO
Chief Technology/Digital Officer

Deep Learning
Le deep learning ou apprentissage profond est un type d'intelligence artificielle dérivé du Machine Learning (apprentissage automatique) où la machine est capable d'apprendre par elle-même, contrairement à la programmation où elle se contente d'exécuter à la lettre des règles prédéterminées.

Disruption
Rupture ou fracture. Un vocable très utilisé dans le milieu de l'économie avec l'apparition de jeunes entreprises (les fameuses startups), qui ont su utiliser les outils numériques pour transformer certains marchés.

DSI
Directeur du système d'information ou Direction du système d'informations

Epidémie
Survenue d'un nombre de cas de maladie plus élevé que prévu dans une région donnée au cours d'une période déterminée.

Génération Y
La génération Y, regroupe l'ensemble des personnes nées entre le début des années 80 et la fin des années 90. Il succède à la génération X et précèdent la génération Z débutant à l'an 1997.

Intelligence artificielle
L'intelligence artificielle (IA, ou AI en anglais pour Artificial Intelligence) consiste à mettre en œuvre un certain nombre de techniques visant à permettre aux machines d'imiter une forme d'intelligence réelle.

Infodemie
Epidémie de fausses informations

Machine learning
Le Machine Learning peut être défini comme étant une technologie d'intelligence artificielle permettant aux machines d'apprendre sans avoir été au préalablement programmées spécifiquement à cet effet.

Pandémie
Épidémie qui s'étend au monde entier ou à une très vaste région géographique, franchissant les frontières internationales et touchant généralement un grand nombre de personnes.

Parcours client
Le parcours client est l'ensemble des étapes réelles ou probables par lesquelles passe le client tout au long de sa relation avec une marque durant son expérience d'achat, d'usage ou son expérience relationnelle.

Quarantaine
Mesure de prévention de la propagation d'une maladie infectieuse au cours de laquelle une personne en bonne santé ayant peut-être été en contact avec une personne atteinte est isolée pendant la période d'incubation de la maladie.

Récession
Phase du cycle économique caractérisée par un déclin général de l'activité économique.

Scrum
Méthodologie de développement agile orientée projet informatique dont les ressources sont régulièrement actualisées.

Télétravail
Activité professionnelle exercée à distance (d'une entreprise), grâce aux outils de télécommunication.

Téléenseignement
Le télé-enseignement est une forme particulière d'enseignement à distance ; c'est une application adaptée notamment à l'enseignement spécialisé, soit dans les universités, permettant de bénéficier des meilleurs cours existants, soit comme une option à bas coût pour la formation continue des professionnels, en utilisant des outils de télécommunication.

Transformation digitale
La transformation digitale, parfois appelée transformation numérique, désigne le processus qui consiste, pour une organisation, à intégrer pleinement les technologies digitales dans l'ensemble de ses activités.

Uberisation
L'uberisation (ou ubérisation), du nom de l'entreprise Uber, est un phénomène récent dans le domaine de l'économie consistant en l'utilisation de services permettant aux professionnels et aux clients de se mettre en contact direct, de manière quasi instantanée, grâce à l'utilisation des nouvelles technologies.

VUCA
VUCA est un acronyme utilisé pour décrire ou questionner la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté des conditions et situations. L'utilisation commune du terme VUCA a commencé dans les années 1990 et provient du vocabulaire militaire. Il a été par la suite utilisé dans des idées émergentes dans leadership.

VUCAD
Adaptation du VUCA au D (Digital0. En effet le D(D) avec l'uberisation, le client connecté et les technologies 4.0 rend le VUCA plus complexe et ambigu.

Sources

http://apanews.net/fr/news/covid-19-recul-de-la-croissance-en-afrique-subsaharienne-entre-2-et-5-en-2020-bm

https://www.financialafrik.com/2020/04/16/covid-19-ces-4-pays-africains-qui-connaitront-la-croissance-en-2020-fmi/

https://www.lopinion.fr/edition/economie/semaine-l-opinion-100-coronavirus-marathon-economique-piege-215247

https://fr.statista.com/infographie/20965/variation-indices-boursiers-impact-coronavirus/

https://www.imf.org/fr/News/Articles/2020/04/06/blog-an-early-view-of-the-economic-impact-of-the-pandemic-in-5-charts

https://www.journaldunet.com/solutions/seo-referencement/1490231-l-impact-de-covid-19-sur-le-comportement-des-utilisateurs-et-le-e-commerce/

https://www.franceculture.fr/societe/jorge-carrion-le-covid-19-est-un-virus-cyborg-qui-se-propage-aussi-vite-dans-les-corps-que-sur-les

https://www.lesoleil.com/actualite/monde/
https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/coronavirus-la-premiere-guerre-mondiale-de-la-desinformation-844643.html

https://www.parisnanterre.fr/covid-19-petrole-et-cygne-noir--966396.kjsp?RH=1586511602033

https://www.courrierinternational.com/

https://www.ecommercemag.fr/Thematique/retail-1220/Breves/etapes-evolution-comportements-achat-face-Covid-348183.htm

https://theconversation.com/apprivoiser-les-cygnes-noirs-enseignements-de-la-crise-du-coronavirus-135481

https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/outils/

https://www.lafabriquedunet.fr/blog/

Remerciements aux contributeurs !

Ce livre contient de nombreuses confidences d'experts africains de tous les horizons (mais principalement des Managers, informaticiens, experts/consultant ou spécialistes de la transformation digitale). Merci aussi à tous ces experts qui ont cru très tôt à ce projet en apportant leur contribution et en m'encourageant à publier ce livre :

- Mountaga Cisse
- Moussa Traoré
- Elhadji Demba Ba
- Ibrahima N. E. Diagne
- Baidy Sy
- El hadji Sarr
- Abdourahmane Mbengue
- Cheibane Sy

Une Production de Aboubacar Sadikh Ndiaye

Auteur : Aboubacar Sadikh ndiaye

Directeur artistique : AbdelMouiz Bouroudji

Contactez-nous!

Mail : omega.intell@gmail.com
Dir. artistique : bouroudjielmouizou@gmail.com

Twitter : @sadikh

Dakar Mai 2020

Face au climat d'incertitude et aux conséquences engendrés par la covid 19, la transformation digitale est redevenue un sujet de discussion sérieuse pour les entreprises à cause de ces nombreux enjeux. Pour certains, c'est l'heure du tout numérique alors que pour d'autres la transformation digitale n'est qu'une partie de la solution pour survivre et disrupter.

Afin de mieux répondre à ce défi, **Aboubacar Sadikh NDIAYE** a pris l'initiative d'écrire ce livre **COVID-19 ET TRANSFORMATION DIGITALE : 13 STRATAGÈMES POUR SURVIVRE ET DISRUPTER**. Après plusieurs années d'accompagnement aux entreprises, l'auteur propose une méthodologie en 13 chantiers pour penser et réussir son passage au DIGITAL et tirer profit du VUCAD.

Pour mieux appréhender ces divers enjeux précités, l'auteur a invité **Ibrahima Nour Edine Diagne**, un **expert chevronné dans l'écosystème numérique africain**, à poser ses mots sur l'Epilogue de cet ouvrage de référence sur la gestion de la Covid par l'entreprise/ organisation.

Aboubacar Sadikh NDIAYE

Consultant en Transformation digitale, Aboubacar est Formateur en Relation Client 2.0 et Digital Coach.

Blogueur Pro en Tech, Aboubacar est l'auteur du livre «Langage de la transformation digitale».