

CONTRIBUTION 30 avril 2020 – Antoine Lorotte

## « Comment sortir renforcé d'une pandémie ? » : le chapitre à ajouter dans le guide de l'entrepreneur modèle

*La période que nous traversons est unique. La pandémie frappe de manière indifférenciée : la santé de chacun est bien évidemment la première préoccupation, mais nos entreprises n'ont jamais été autant menacées. Si le virus s'en prend à nos systèmes immunitaires, les mesures de confinement, elles, attaquent directement notre économie. Les PME, par nature plus fragiles que les grands comptes, se trouvent aux premières loges. Pourtant, en y regardant de près, elles disposent de trois qualités en propre pour faire face à la crise : souplesse, anticipation et solidarité....*



### **S'adapter aux nouvelles conditions pour survivre**

Il est fréquent de comparer l'économie capitaliste et la sélection naturelle. Les espèces qui survivent sont celles qui s'adaptent le mieux aux changements de leur environnement et il en va de même des entreprises : celles qui réussissent sont celles qui savent faire preuve d'agilité. Autrement dit, celles qui, en toutes circonstances, trouvent des solutions pour faire face à l'adversité. A l'annonce du confinement, les entreprises ont eu très peu de temps pour réagir et trouver un modus operandi, vital.

Heureusement dans le plus grand malheur des « entrepreneurs qui se découvraient comme non indispensables », les outils étaient déjà-là pour assurer leur survie. Les solutions de conférence et de travail à distance sont apparues un peu comme les voies de la Providence dans une situation d'urgence. Car le premier impératif était de garder le

contact entre des équipes de collaborateurs astreintes au home-office, ou dans le meilleur des cas qui pouvaient être présentes au bureau de manière restreinte en respectant les règles très strictes de l'OFSP. Force est de constater que s'il offre une grande souplesse, le télétravail n'est pas la panacée mais en fonction des professions et de leurs particularités, il peut être vu comme un moindre mal. Certains managers sont dans l'incapacité de bien gérer les équipes sans contact direct. Mais en cas de force majeure, il faut agir vite pour maintenir un « organisme fonctionnel » même si une réunion de brainstorming de projet innovant en visio-conférence est une gageure.

Après la « survie à court terme », vient la « sauvegarde sur le long terme ». Une fois l'entreprise plus ou moins en ordre de marche, on peut alors se poser et réfléchir à l'adaptation pour l'année qui vient. Il est impératif de prendre un temps de recul pour se remettre en question et réfléchir sur son business model. Une fois de plus, il s'agit d'une question d'adaptation. Il est important de se poser toutes les bonnes questions : faut-il repenser l'organigramme de l'entreprise ? Quid du mode de production ? Comment continuer d'innover ? Quelle priorité fixer ? Faut-il changer la méthode de gouvernance ? Les dirigeants de l'entreprise doivent savoir que ces périodes de crise aigüe peuvent servir de tremplin pour prendre des décisions radicales qui changeront à tout jamais la configuration de leur structure. C'est la raison pour laquelle il faut agir en stratèges et en se pressant – car les choses urgent – penser sur le long terme et ne pas hésiter à tout remettre en cause et faire de cette tempête une opportunité.

### **Anticiper et toujours communiquer pour bien rebondir**

Le caractère exceptionnel de ce genre de crise nous fait vivre une expérience assez sidérante. C'est un peu comme si nous nous retrouvions au lancement de l'entreprise. Tous les paramètres que nous connaissions et qui nous paraissaient acquis sont remis en question. Aussi, l'une des tâches les plus complexes s'énonce comme un oxymore : il faut gérer l'incertitude. Et pour une PME cela n'a rien d'évident, car ce genre de frêle embarcation se trouve exposée à de nombreux vents contraires et peut chavirer à la moindre erreur de navigation. Qu'il s'agisse de trésorerie, de relation client ou encore de situation bancaire, le « capitaine » doit avoir tous les paramètres en tête et le maître-mot devient sa capacité d'anticipation. Une telle méthode permet de se projeter dans l'avenir et pour reprendre et développer la célèbre formule de Jean-Claude Biver : « Être premier, unique et différent » au moment où ça repart.

Bien évidemment, il est essentiel de communiquer, en interne et en externe, pour continuer d'envoyer des signaux positifs à ses collaborateurs ainsi qu'à ses partenaires. En effet, cela permet de donner de la visibilité et de réduire les incertitudes, de rassurer aussi bien les clients que les sous-traitants. Comme chacun sait, il n'y a pas pire poison que le doute lorsqu'il s'immisce dans les affaires.

### **Renouer avec la solidarité pour être plus fort**

Il est commun de penser que quand tout va, l'individualisme prospère et quand les problèmes surgissent l'altruisme est une valeur que l'on redécouvre avec plaisir. Il en va du monde de l'entreprise un peu comme de la psychologie individuelle. Dans des périodes comme celle d'une pandémie, les entreprises redécouvrent la solidarité comme une valeur primordiale pour garantir la survie de chacune : une sorte d'ordre spontané se met en place au sein du tissu économique et les entreprises moyennes réalisent la nécessité de soutenir les plus petites structures. De même, les grands comptes comprennent qu'elles doivent faire travailler les PME. Cela permet de renforcer les liens avec les clients, d'une part et avec les sous-traitants, d'autre part. C'est également le moment de reconsidérer des notions telles que le rapport : coût, délais, qualité mais aussi relations fournisseurs ? (écoute, dynamisme...)

Dans de telles périodes, on réalise l'importance du tissu entrepreneurial et des valeurs qui le constituent. Si celles-ci sont positives, alors ce sera bénéfique pour chacun des acteurs. Car il y a une véritable interdépendance qui est mise au jour en situation de crise, au travers parfois même de situations dramatiques. La théorie des dominos montre ses effets : l'absence de livraison entraînant l'impossibilité de facturer et ayant pour conséquence finale l'incapacité de verser des salaires. Nous réalisons à quel point nous sommes le maillon d'une chaîne qui ne doit pas casser. Aussi cette pandémie aura eu également pour effet de nous révéler quelques fragilités et notamment cette tendance que nous avons eu d'étirer la chaîne de production pour confier de nombreuses tâches, y compris celles que nous aurions pu faire ici, à l'étranger. Peut-être avons-nous là une occasion unique de resserrer les liens distendus ?

Comme on le voit, la page du parfait entrepreneur face à une situation de pandémie est loin d'être écrite, il nous faudra encore beaucoup partager et échanger les bonnes pratiques les uns avec les autres pour trouver les solutions qui feront l'économie de demain.