



Impact du COVID-19 sur les entreprises : Quelle stratégie pour s'en sortir ?

The impact of covid-19 on business: how to deal with it

Wafi Chtourou

Professeur à l'IHEC. Université de Carthage
Docteur en Management Stratégique de l'IAE-Lyon.

RÉSUMÉ

Au-delà de ses conséquences sanitaires et sociales, la propagation du Coronavirus a fortement bouleversé le monde de l'entreprise. Le dérèglement mondial des chaînes d'approvisionnement et les effets de la distanciation sociale sur les économies ont mis les Managers face à des difficultés sans précédent : tensions financières, annulation de commandes, problèmes logistiques, pénuries, gestion et protection des équipes, etc. Une situation réclamant une intervention immédiate afin de s'en sortir. Ainsi, cet article propose une réflexion dans ce sens structurée en trois points : D'abord, nous explorons l'impact du COVID-19 sur les entreprises. Ensuite, nous proposons aux praticiens un plan d'action, en quatre priorités, afin d'assurer un fonctionnement palliatif, permettant de gérer la crise qui en découle. Quelques conseils sont avancés pour dépasser les obstacles et faciliter les aspects liés au déploiement de ce plan. Enfin, nous présentons les capacités importantes qu'il conviendrait d'avoir (ou renforcer) afin d'assurer un retour progressif à la situation normale.

Mots-clés : COVID-19, impact, entreprises, priorités d'action, résilience.

Avec la propagation mondiale de la pandémie, le monde des affaires est aujourd'hui bouleversé. Au-delà de ses conséquences sanitaires et sociales préoccupantes, le COVID-19 crée une grande incertitude, remplaçant, ainsi, un ordre que l'on croyait immuable. La paralysie de Wuhan, cette « usine du monde » située en Chine, a déjà mis en péril plusieurs activités. Si le pire n'est jamais certain, vouloir anticiper, même sur les événements imminents demeure difficile. Deux constats sont déjà là. Premièrement, on assiste à un dérèglement, sans précédent, des chaînes d'approvisionnement. Avec la diminution de la capacité de production, la suspension, voire même la disparition de certaines activités, plusieurs lignes, voire carrément des usines ont temporairement fermé leurs portes. Une pénurie de pièces, de matériaux, mais aussi de main d'œuvre s'en suit (la prochaine pénurie serait alimentaire). Deuxièmement, c'est une forte chute de la demande qui est constatée. Un effondrement alimenté, d'une part, par l'obligation de la distanciation sociale (confinement, mise en quarantaine, etc.) et d'autre part, par la baisse

de la croissance des PIB impactant directement la pauvreté et les pouvoirs d'achat. Une grande baisse des dépenses non essentielles est constatée. Les événements s'accumulent et brouillent les perspectives. A ce niveau, l'évaluation de leurs impacts se présente comme préalable à tout plan d'action pour s'en sortir. Sortir des « sentiers battus » pour trouver le bon chemin s'avère nécessaire. C'est le moment ou jamais de se ressaisir, afin d'assurer sa continuité et sa survie...

L'impact du COVID-19 sur les entreprises

L'évolution très rapide des choses fait que les entreprises sont face à un choc non maîtrisé. La situation est menaçante, urgente, imprévue, non contrôlable, provoquant des difficultés en cascade. Les symptômes sont ceux d'une grande crise ! Les Managers sont appelés à *mettre en place un management exceptionnel* pour faire face à trois enjeux. D'abord social, avec un personnel habitué à une certaine routine de fonctionnement, les nouvelles décisions à entreprendre risquent de rencontrer un sérieux problème de

Correspondance
Wafi Chtourou
IHEC Carthage
Email: wafi.chtourou@ihec.u-carthage.tn

résistance au changement. Ensuite financier, c'est la conséquence de plusieurs problèmes (baisse du chiffre d'affaires, difficultés rencontrées par certains clients les rendant insolvable, absence de visibilité au niveau du carnet de commandes, etc.). Enfin, un grand enjeu global, menaçant la pérennité même de l'entreprise. Ceci pousse à se poser une question immédiate : Serait-il possible de gérer la crise et de retrouver une situation normale ?

Face à cette situation délicate, il faut savoir que ce n'est pas uniquement la conjoncture externe qui pose problème, mais c'est aussi la vulnérabilité des organisations qui les rend plus fragiles, face à la menace de la crise. Les experts en gestion de risque s'accordent sur une appréciation du risque, prenant en considération la vulnérabilité de l'entreprise (en interne), l'importance de la menace du Covid-19, ainsi que son impact sur le Business. A cet égard, on pourrait évaluer un risque en multipliant la probabilité qu'il se produise (qui dépend, aussi bien, de la menace, que de la vulnérabilité) par son impact sur l'entreprise. Le COVID-19 se présente, ainsi comme un risque alarmant, couplé à une très forte probabilité de propagation. Son impact est donc à prendre au sérieux dans le milieu des affaires.

Prenons, à titre d'exemple, une situation, dans laquelle un médecin en exercice à l'Hôpital soit testé positif au COVID-19. En termes de probabilité, le risque que cela se produise est fort, compte-tenu, du contact fréquent avec les patients (note =4/5). L'impact global, quant à lui, peut s'inscrire dans plusieurs registres : d'abord humain (par exemple le nombre de personnes infectées, le nombre de morts), ensuite social (l'effet -notamment psychologique- sur le personnel de l'hôpital), financier (avec les coûts des soins que cela va engendrer), contractuel (l'incidence sur les engagements de l'hôpital en termes de prise en charge des patients), etc. Tout ceci peut nous donner un impact global modéré à fort (note =3-4/5).

Quelle stratégie face à la crise du COVID-19 ?

L'arrivée du COVID-19 se présente comme un événement brutal, créant une rupture dans le fonctionnement normal des entreprises, menaçant, ainsi, leur fonctionnement, voire même leur survie. Dès lors, l'objectif, est de réagir, très rapidement, avec une première solution permettant un fonctionnement

palliatif (logique *défensive* de sauvetage), pour ensuite redresser provisoirement la situation jusqu'au retour à la normale (logique offensive d'intervention). Bien entendu, plus la crise durera, plus l'entreprise sera affectée. Dans une telle situation, le temps est considéré comme une contrainte. D'abord, parce que le COVID-19 provoque une perturbation nécessitant une attention immédiate. Ensuite, parce que la situation se caractérise par une certaine gravité : Ce n'est pas une urgence de routine. Enfin, souvent l'entreprise est déjà fortement menacée... Alors qu'habituellement, quand on fait de la Stratégie, on se projette dans l'avenir, et donc le temps est plutôt intégré comme une variable dans l'équation de la formulation des choix guidant la planification.

Ainsi, les Managers gagneraient à déployer un plan d'action avec quatre priorités absolues et simultanées. Sans prétendre à *un ordre* particulier, nous les présentons, dans ce qui suit :

La première priorité est de stabiliser les chaînes d'approvisionnement. A cet égard, les risques fournisseurs doivent être évalués, avec la préparation de solutions alternatives. Ensuite, en fonction de cela, il conviendrait de prévoir des scénarios d'approvisionnement, de production et de ventes (anticiper éventuellement sur les pénuries et les retards). Enfin, envisager une optimisation des capacités logistiques, compte tenu des nouvelles circonstances.

La deuxième priorité est de protéger ses employés/ collaborateurs. A cet égard, des flexibilités supplémentaires doivent intervenir rapidement que ce soit dans l'octroi des congés ou pour faciliter le travail à distance. Des outils de travail collaboratifs doivent être choisis et communiqués dans les plus brefs délais. Un travail sur la confidentialité des données doit être fait en parallèle. Une équipe peut être mobilisée, afin de gérer la communication au sein de l'entreprise, avec des feedback réguliers, ou même du *Reporting* interne. Aussi, il est attendu, de concevoir un document d'orientation avec des scénarios d'évolution de la crise, ainsi qu'une liste d'actions préventives. Enfin, un détail important, auquel plusieurs entreprises ne font pas attention, mais qui permet d'atténuer la « crainte » des employés, c'est l'engagement avec les autorités sanitaires officielles afin d'obtenir la bonne information à temps et de mettre en place les bonnes pratiques.

La troisième priorité est la communication et l'implication des clients. Souvent, les entreprises qui s'en sortent le mieux lors des perturbations, sont celles qui anticipent les changements possibles du comportement client. Il faut, *également*, avoir à l'esprit que les préférences des clients peuvent ne pas revenir à *ce qu'elles étaient* avant l'épidémie. Du coup la situation pourrait, aussi, être considérée (en positif cette fois) comme une opportunité pour l'innovation.

Exemple : Le web to store ou O2O se présente comme un outil de veille très important. Plusieurs entreprises ont anticipé le changement de comportement de leur clientèle lors de la phase de consultation/ navigation sur Internet (online) afin développer des stratégies de vente (offline) plus adaptées (comme la recherche de solutions alternatives aux GMS (Grandes et Moyennes Surfaces) en cette période de distanciation sociale).

Les clients apprécient, aussi, le fait qu'on les engage dans notre plan de communication sur les risques et/ou changements liés à la relation client. Une récente étude faite dans la *Harvard Business Review* (1) stipule que lorsque les clients sont séparés du travail qui se fait en « *back office* » pour les servir, ils apprécient moins le service. Par conséquent, ne pas hésiter à *communiquer sur les mesures* prises pour atténuer les risques et mieux les servir tout en étant une entreprise responsable.

La quatrième priorité est de s'assurer de la résistance financière de l'entreprise. Il est demandé, ici, d'actualiser ses données en prévoyant différents scénarios, ainsi que d'identifier les déclencheurs pouvant altérer les liquidités, notamment les indicateurs clés de risques (KRI). Ensuite, il convient de définir les mesures pour stabiliser l'entreprise en travaillant davantage sur la réduction des coûts inutiles (se concentrer sur son cœur de service), ainsi que sur l'optimisation des comptes créditeurs et débiteurs. Aussi, il convient de penser à l'éventuelle mobilisation d'un soutien financier externe pour gérer les modifications éventuelles apportées à la chaîne d'approvisionnement et/ou à la relation client.

Pour une mise en pratique réussie de ces priorités, le *Top Management* doit être capable de donner une *réponse immédiate et cohérente à tous les problèmes* précédemment soulevés, d'accorder plus d'autonomie aux « chefs de file » engagés sur les quatre priorités

(en les responsabilisant), de prendre l'avis des experts le cas échéant et d'intégrer tous les flux dans une structure agile chapeauté par l'exécutif. Un équivalent de cellule de crise a été proposé par les experts de *McKinsey* (2) afin de coordonner toutes les actions au sein d'une seule équipe d'intégration. L'appellation proposée est « Centre Nerveux Intégré ». Doté de ce qui lui permettrait un fonctionnement minimal (ne pas chercher la sophistication), ce centre doit *être* piloté par le numéro 1 de l'exécutif, *être* la seule source de vérité (couper court aux rumeurs), faire un *mapping* de tous les scénarios possibles et coordonner les actions palliatives de l'ensemble des équipes. En outre, son fonctionnement se basera sur :

1. La mise en place d'un système de veille fiable. En effet, l'accès à l'information va permettre d'émettre des hypothèses et de formuler des scénarios,
2. L'élaboration d'un plan d'action et d'un mode opératoire d'exécution dans la foulée,
3. Une communication transparente (tout en gardant une marge de flexibilité permettant de s'adapter à l'évolution des choses) pour garantir une adhésion maximale.

Les priorités d'action évoquées, la sélection de certaines personnes (plutôt que d'autres) pour le fonctionnement de l'équipe d'intégration et la rapidité de réaction que requiert la gestion de la crise provoquent un changement majeur dans l'entreprise. De ce fait, il devient inévitable de ne pas avoir de la résistance. Cette dernière peut être accentuée par :

1. La rapidité des changements à effectuer (d'habitude il est coutume de faire les changements en « douceur ». En effet, un changement brusque peut provoquer de l'anxiété et une certaine peur face à la nouvelle situation ;
2. Le manque d'engagement du personnel (surtout si le changement n'est pas en sa faveur, cela risque de donner à certains plus de responsabilités et à d'autres moins de pouvoir ;
3. Les risques liés aux agents du changement (possibilité d'opportunisme individuel ou encore décisions prises - ou non prises - sous l'emprise de l'émotion) ;

4. Enfin, une perte du contrôle de la situation (et donc d'autorité, *même partielle*) *si les collaborateurs jugent les décisions prises par les Managers comme maladroites (ou aggravant la situation).*

Et pour finir, les capacités à avoir pour un retour à la normale

Au-delà de la gestion de la crise, permettant d'assurer une certaine continuité de l'activité, il est important pour toute entreprise d'avoir la capacité de retrouver après le « choc » une situation normale (idéalement meilleure). Cette capacité dépend de trois facultés importantes : D'abord, l'absorption du choc, en étant capable d'assimiler la situation et de se ressaisir très rapidement en réduisant la vulnérabilité de l'entreprise (par exemple trouver rapidement un arrangement avec ses créanciers, les autorités ou les services bancaires pour faire face aux problèmes de liquidités). Ensuite, le renouvellement, en trouvant des solutions inédites dans l'urgence de la perturbation (ne pas hésiter à mobiliser la créativité de ses équipes, à repenser son *Business Model* ou à *renforcer le lien social avec ses partenaires en travaillant davantage sur l'établissement de nouvelles relations de confiance*). Enfin le rebond, permettant aux entreprises de sortir encore plus fortes et à *moindre perte*, en apprenant des problèmes rencontrés. Plus concrètement, si le début de la crise, requiert un plan de crise avec comme objectif immédiat la minimisation des dégâts. Le passage de la « tempête », *peut permettre de prévoir un plan de continuité d'affaires* (3). A ce niveau, l'objectif serait être *plus ambitieux* en visant un retour à la normale...

RÉFÉRENCES

1. Reeve, M., Lang, N., Carlsson-Szlezak, P. (2020), Lead your Business through the Coronavirus Crisis, Harvard Business Review.
2. Craven, M., Liu, L., Mysore, M., Singhal S, Sven Smit, S., and M. Wilson (2020), COVID-19: Implications for Business, McKinsey, March 2020 | Executive Briefing.
3. Goh, M.H. (2015). Business Continuity Management Planning Methodology, International Journal of Disaster Recovery and Business Continuity, 6. 9-16. 10.14257.