

SE RELEVER DE LA CRISE EN TRANSFORMANT SON ENTREPRISE

Cette fiche pratique a été réalisée à partir des interventions¹ d'Arnaud Marion, fondateur de l'IHEGC (Institut des Hautes Études en Gestion de Crise), cofondateur de FE2T – fonds entrepreneurial territorial de transformation – et auteur du livre *Partout où je passe, les mêmes erreurs*, et d'Aziz Senni, coprésident de la commission Nouvelles responsabilités entrepreneuriales du MEDEF.

LES DEUX GRANDS ENSEIGNEMENTS À TIRER DE CETTE CRISE :

La crise de la COVID-19, qui a fortement impacté un grand nombre de secteurs, comme l'agroalimentaire ou encore le transport aérien, a également permis d'en révéler d'autres tels que le e-commerce, le secteur de la santé, de la pharmacie, etc.

Cet épisode inédit a par conséquent été l'occasion d'évaluer les vulnérabilités et les forces des entreprises et de dresser le tableau des éléments essentiels que chaque entreprise doit impérativement prendre en compte pour mieux résister face aux crises.

Deux enseignements majeurs peuvent en être tirés :

- **Cash is king (l'argent est roi)**

La crise a révélé aux entreprises l'importance de la disponibilité de leur trésorerie. En temps de crise, la flexibilité et l'agilité des entreprises est primordiale et il est impératif qu'elles assurent leur propre sécurité ainsi que celle de leurs actionnaires. Les prévisions de trésorerie permettront donc aux entreprises d'anticiper les risques et les besoins qu'elles auront potentiellement en cas de crise.

- **L'importance du collectif**

L'importance du sens du collectif en entreprise s'est davantage renforcée face à l'incertitude de la crise sanitaire. On remarque en effet que les collaborateurs se sont sentis concernés par la survie de l'entreprise et ont désiré sa réussite. La crise a montré que tous ont un rôle clé à jouer et une responsabilité vis-à-vis d'elle.

Le collectif est un atout pour l'entreprise et il est nécessaire de l'entretenir en maintenant le lien entre les collaborateurs, même à distance, et en instaurant un climat de confiance. L'esprit d'équipe, la motivation et l'implication totale des collaborateurs et collaboratrices contribuera à la performance et à la pérennité de l'entreprise.

1. LES ENJEUX IMMÉDIATS AUXQUELS LES ENTREPRENEURS DOIVENT FAIRE FACE

La crise a permis d'identifier plusieurs enjeux que les entreprises doivent prendre en compte pour pouvoir se projeter sereinement *post-crise* afin d'assurer leur viabilité :

- **Réflexion sur la chaîne de valeur de l'entreprise**

Pour faire face aux changements que la crise de la COVID-19 a apporté et pour déterminer les nouvelles

1. Webinaire du 11 mai 2021 « Les Mardi du Management - Se relever de la crise en transformant son entreprise ».

opportunités, il est important que chaque entrepreneur réinterroge son modèle d'entreprise, son activité et ait une réflexion sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Il est essentiel qu'il détermine ce qui lui est rentable, qu'il identifie les marchés opportuns où investir, qu'il se demande où en est sa transition numérique, etc.

- **Réflexion sur la transformation digitale de l'entreprise**

L'importance de la digitalisation des entreprises a été mise en lumière pendant la crise de la COVID-19, avec la mise en place du télétravail généralisé, la communication par visio-conférence, l'accroissement de services en ligne. Devenue indispensable, la transformation digitale concerne toutes les entreprises, toutes tailles confondues.

Il est donc crucial que chaque entreprise procède à sa transformation digitale et qu'elle soit équipée des bons outils car ces éléments sont des vecteurs directs de réussite et de performance.

2. LA TRANSFORMATION : L'ATOUT MAJEUR DES ENTREPRENEURS

A. Se transformer, ça veut dire quoi ?

« Se transformer », du point de vue de l'entreprise, peut se définir comme la réflexion de l'entrepreneur/du dirigeant sur lui-même et sur ce que constitue son entreprise. La transformation englobe non seulement le modèle de l'entreprise, mais aussi sa position sur le marché, sa stratégie globale, etc. Par conséquent, la transformation d'une entreprise, ce n'est pas seulement s'adapter et se diversifier, cela représente bien plus. Transformer, c'est transformer au cœur de l'entreprise.

B. La pérennité, principale raison de la transformation

La finalité première d'une entreprise est sa pérennité, sa survie. L'entreprise doit bâtir et construire sa pérennité avec des fonds propres, elle doit être un modèle résilient et capable de rebondir en cas de crise et/ou d'incertitudes. Pour favoriser sa pérennité, il est donc primordial que l'entreprise se transforme et s'adapte aux évolutions du marché et aux nouvelles attentes de la société. Cela lui permettra de rester stable, viable et durable dans le temps.

C. Une transformation par 4 niveaux

• **Les actions de performance**

L'entreprise doit savoir répondre à ses objectifs et se démarquer de ses concurrents par diverses stratégies : se concentrer sur la qualité de l'offre, proposer des offres moins chères, produire plus rapidement, etc.

• **L'allocation des ressources**

L'entrepreneur doit savoir investir là où il y a de la valeur. Il doit également arbitrer entre ce qui est rentable ou non et réfléchir à sa chaîne de valeur.

• **Apprendre à se poser les bonnes questions plutôt que d'apporter les mauvaises réponses**

Pour composer son offre, l'entrepreneur doit en premier lieu partir du marché et voir ce qu'attendent les consommateurs. À partir des informations trouvées, il pourra définir l'offre de son entreprise qui répondra aux attentes des consommateurs. Il est essentiel de toujours se remettre en question et de surveiller son marché.

- **La prise en compte des nouvelles priorités et des attentes des nouvelles générations**

Les nouvelles générations sont très tournées vers la quête de sens et la raison d'être (climat, partage de la valeur, dialogue social, etc.). Il est donc très important que l'entrepreneur soit à l'écoute et intègre ces nouvelles attentes des jeunes consommateurs mais aussi salariés qui participent à l'évolution de la société et qui définissent les nouvelles tendances de marché.

3. QUELQUES CONSEILS POUR LA SORTIE DE CRISE

- **Ne jamais considérer que ça n'arrive qu'aux autres et oser se tromper** : l'entrepreneur doit avoir l'humilité de reconnaître ses erreurs, d'essayer, de recommencer. C'est grâce à ce processus qu'il s'améliorera constamment.
- **Ecouter le marché et les consommateurs de demain**, pour développer sa créativité, se démarquer des concurrents et définir une offre adaptée aux attentes.
- **Anticiper les crises et apporter de l'agilité à son modèle**, en prévoyant les risques et se préparer au mieux aux évolutions.
- **Renforcer les fonds propres de son entreprise**, indispensable pour la viabilité de l'entreprise.



Pour aller plus loin

- **Replay du webinaire** - Se relever de la crise en transformant son entreprise
- Le **site** de l'Institut des Hautes Études en Gestion de Crise (IHEGC)
- Un **aperçu** ludique de « Partout où je passe les mêmes erreurs »
- **Fiche pratique** MEDEF « La responsabilité sociétale : facteur de résilience de l'entreprise »
- **Fiche pratique** MEDEF « Améliorer sa gestion des risques avec la RSE »
- **Fiche pratique** MEDEF « De l'analyse de risques à la gestion de crise »
- **Fiche pratique** MEDEF « Tirer les leçons managériales de la crise »