



think tank

La Fabrique de l'Exportation

et de l'internationalisation des entreprises

Surmonter la crise du Covid : les piliers de la résilience



La pandémie de Covid-19 a montré que les entreprises doivent être "résilientes". Mais la résilience est une propriété, une aptitude qu'il faut cultiver, plus qu'un état. Que signifie être résilient, et comment y parvenir? Les réponses de Mathew Hughes, professeur d'entrepreneuriat et d'innovation à la Loughborough University, au Royaume-Uni.

Comment caractérisez-vous la crise du Covid-19 ?

On peut reprendre au sujet de la crise du Covid-19 ce qu'avait dit Mohamed El-Erian à propos de la crise financière de 2008: c'est « *le résultat inévitable d'une période extraordinaire de plusieurs années qui était tout sauf normale* ». En effet, l'incertitude et les événements de crise s'intensifient depuis longtemps : catastrophes naturelles, recul de la mondialisation, populisme, changements chez les leaders mondiaux (Trump), pandémies et nouveaux virus (SRAS, grippe aviaire, Covid), crises financières, économiques et sociales, réchauffement climatique, ruptures technologiques, etc. Nous sommes sans cesse impactés par des transformations majeures. Le vrai sujet est donc l'incertitude : comment naviguer dans l'incertitude et dans des situations de crise comme celle du Covid-19 ? Et la pandémie a simplement augmenté l'ampleur de l'incertitude, qui est désormais globale. La résilience impose donc inmanquablement d'apprendre à prendre des décisions dans ce contexte.

Que signifie être résilient ?

D'abord, la résilience est une propriété; plus qu'un état. C'est une aptitude de l'entreprise à surmonter la crise, plutôt qu'un résultat connu a posteriori. Être résilient ne signifie pas être inerte, ou incapable de changer de cap : la « coque » de protection développée par l'entreprise doit être à la fois solide et perméable au changement. Il faut être capable d'absorber les chocs et le stress, de s'adapter tout en préservant ses capacités pour

croître à nouveau. Ainsi certaines réactions à court terme comme la réduction des effectifs peuvent potentiellement se retourner contre l'entreprise en sortie de crise, si cela se traduit par une perte de capacités. A travers différents exemples, on remarque également que certains marchés ou segments de marché sont plus résilients que d'autres. On constate aussi que beaucoup d'entreprises ont pris de bonnes décisions durant la crise du Covid-19, mais souvent avec un temps de réaction très long.

Quels sont les facteurs clés de la résilience ?

Le premier est celui du management : sa qualité, son adaptabilité, sa préparation.

Ensuite, la résilience n'est pas une simple question d'adaptation à court terme. Elle s'appuie sur l'orientation générale que l'entreprise s'est donnée : ses objectifs à long terme qu'elle doit garder comme boussole et les chemins possibles pour y parvenir.

Troisième facteur, la qualité des relations de l'entreprise avec l'ensemble de ses partenaires en interne et en externe (clients, fournisseurs, actionnaires, salariés, etc.)

Quelles sont les actions à mener pour développer la capacité de résilience ?

La capacité de résilience passe d'abord par l'acceptation totale et complète de la réalité, et la croyance profonde dans les valeurs fortes de l'entreprise, qui permet de donner un sens aux événements et aux actions à entreprendre. Elle se fonde également sur la capacité de l'entreprise à improviser et à innover, ce qui dépend à la fois de sa culture et de son organisation.

Comment consolider la résilience ?

Quand les changements se multiplient, le patrimoine, l'héritage et la vision de l'entreprise doivent constituer un ancrage. Une dose de stoïcisme, une disposition à tirer parti de l'histoire de l'entreprise pour développer des instincts de survie, est aussi nécessaire. Enfin, la culture de l'organisation et de ses collaborateurs est également primordiale, car il s'agira de les embarquer dans les changements à engager. Autrement dit, la résilience, c'est réagir (à la crise), absorber (les chocs) et assimiler (les changements). Réagir en s'appuyant sur la vision de l'entreprise, absorber grâce au stoïcisme, et assimiler grâce à la culture du changement.

La résilience est-elle la panacée ?

Pas tout à fait car il existe un côté sombre de la résilience. Parfois, la meilleure réponse est de quitter le marché plutôt que de s'y enfermer. Il ne faut jamais oublier l'existence de cette option « nucléaire ». Mieux vaut en effet construire un business différent sur un autre marché, qu'essayer de survivre dans un contexte qui s'assombrit du fait de changements structurels. Le passé n'est pas une garantie pour l'avenir ; les succès passés peuvent même créer des effets d'inertie problématiques lorsque l'on est confronté à une crise. Ainsi il faut être conscient que certains changements qui ont émergé durant la crise du Covid, et qui relèvent des pratiques sociales, de travail et d'achat, vont se pérenniser.