

Quelles leçons les entreprises françaises peuvent-elles tirer de la Chine?

Aussi inattendue que brutale, la crise sanitaire a pris de cours les entreprises et les marchés. Ce premier choc passé, le monde économique tente de s'organiser. L'Observatoire de l'impact économique du CoVid-19 tente d'apporter son éclairage par le prisme chinois.

Temps de lecture : minute

23 mars 2020

L'Italie, l'Allemagne, l'Espagne et la France ont choisi de réduire l'activité économique du pays en imposant la fermeture de certains commerces et le confinement de leurs citoyens. Une décision qui inquiète les entrepreneurs touchés par une perte de cash et l'incertitude de l'impact à moyen et long terme de la situation.

Pour aider les entreprises et les gouvernements à y voir un peu plus clair, un observatoire de l'impact économique du CoVid-19 a été mis en place par le BCG. Plusieurs experts ont accepté de partager leur vision de la situation et leurs retours sur l'expérience et l'histoire chinoise qui a un peu d'avance sur celle de l'Europe et de la France.

Les premières réponses financières apportées

À l'heure actuelle, les entreprises doivent faire face à trois enjeux majeurs : le cash, la garantie des prêts et la supply chain. En injectant 750 milliards d'euros dans l'économie, la Banque centrale européenne semble

(enfin) répondre aux besoins en liquidité des marchés. Le gouvernement français, de son côté, a décidé de garantir les prêts des entreprises pour rassurer les banques.

“Nous avons peu de risque de contamination de l'économie vers la sphère financière. Il faut injecter suffisamment de liquidité pour limiter les faillites et assurer la consommation en conservant les salaires” , estime François Candelon, membre du think tank BCG. Une solution que semble avoir choisi la France en ouvrant la voie à un chômage partiel de grande ampleur. La semaine dernière, la ministre du Travail, Muriel Pénicaud annonçait que *“21 000 entreprises représentant 400 000 salariés avaient demandé à bénéficier de cette possibilité”* . En attendant, les entreprises doivent se concentrer sur la conservation de leur production.

Souvent érigée en modèle pour sa capacité à gérer les crises, qu'elles soient sanitaires, naturelles ou économiques, la Chine pourrait bien apporter quelques enseignements aux entreprises françaises.

Leadership et communication comme driver de la crise

Entre le télétravail et la gestion de crise, la circulation de l'information est un enjeu primordial au sein des sociétés. En Chine, *“la communication se fait en cascade de manière quotidienne ou quasi-quotidienne”* , indique Pascal Cotte, l'un des responsables de l'Observatoire mondial. Le PDG d'une entreprise explique ainsi au directeur ou à la directrice de chaque pôle la situation macro-économique et la stratégie mise en place pour y répondre. Managers qui distillent ensuite l'information à leurs équipes. *“Sur le terrain, il faut suivre le principe de subsidiarité en adaptant les décisions à la situation locale pour coller à la réalité”* , poursuit Pascal Cotte.

Pour conserver la motivation des salariés, les entreprises chinoises

n'hésitent pas à utiliser les réseaux sociaux et la gamification. La confiance est également un vecteur indispensable, *"il faut être capable de répondre à toutes les questions et montrer que l'entreprise est solide"*



À lire aussi

Entrepreneurs, tout ce que vous devez savoir pour faire face au coronavirus

Annoncée de manière subite, la fermeture des entreprises a placé bon nombre de dirigeants et dirigeantes dans une situation complexe. *"Au départ, la communication était un peu tous azimuts, elle doit désormais être utile et non anxiogène"* , souligne Pascal Cotte pour qui, *"les capacités de leadership des équipes dirigeantes sont primordiales"* .

Certaines entreprises sont plus touchées que d'autres comme le secteur aérien. Plusieurs compagnies aériennes comme British Airways ou Air France ont annoncé que des mesures de licenciement, de chômage partiel ou de gel des salaires pourraient être envisagées. Mais d'autres entreprises pourraient bien mettre à profit cette expérience.

Formation et créativité pour s'adapter

Ce temps peut et doit être utilisé pour *“former les salarié·e·s, accroître leurs compétences et développer l'usage de l'intelligence artificielle”* , estime François Candelon. Cette crise est l'occasion de faire preuve de flexibilité mais aussi de créativité. En Chine, certaines entreprises qui *“possédaient 40% de leurs canaux de vente en magasin se sont repositionnées sur la vente en ligne”* , explique Pascal Cotte.

La situation de 2008 a, par exemple, largement profité à des entreprises comme Alibaba. Suite à celle-ci, son dirigeant de l'époque, Jack Ma, lance une vague de digitalisation de leur entreprise et renforce sa stratégie e-commerce. *“Les entreprises qui vont se transformer et se tourner vers l'IA y gagneront car elles seront capable de voir les signaux faibles en termes de demande et de mieux s'y adapter pour servir les clients comme ils le souhaitent”* estime, de son côté François Candelon, responsable de l'Observatoire aux côtés de Pascal Cotte.

Au niveau logistique, les usines chinoises continuent à tourner. *“Quand vous faites venir ou revenir des employés dans les usines, vous devez leur apporter de la confiance et leur expliquer que vous avez un plan B, C et D”* , souligne Pascal Cotte.

Les dirigeants ont dû repenser *“l'ensemble de la chaîne de production pour avoir des barrières sanitaires d'un ou deux mètres entre les ouvriers”* . Le déplacement des produits à l'intérieur des entrepôts est dirigé par des signaux de circulation, les sites sont désinfectés régulièrement, des horaires élargis ont été mis en place dans les usines et les gens sont placés en W pour ne plus déjeuner face à face.

En France, les grandes entreprises ont mis en place des cellules de crise et les comex se réunissent deux à trois fois par semaine. *“Tout cela est beaucoup plus difficile à mettre en oeuvre dans les petites entreprises car leurs ressources humaines et financières sont beaucoup plus limitées”* ,

estime François Cadelon. Le risque de faillite en cascade est donc plus élevé.

Vers une relocalisation des supply chain ?

Contrairement à la crise de 2008, celle du CoVid-19 oblige les entreprises, les salarié·e·s et les citoyens et citoyennes à changer et à drastiquement adapter leurs comportements. Rester chez soi pour travailler, limiter les déplacements et les voyages au profit de la visioconférence pourraient avoir un impact profond sur certains secteurs. Impact qu'il est impossible, pour l'heure, de mesurer.

Une chose semble néanmoins plutôt actée : le CoVid-19 a mis en avant la dépendance des entreprises envers certains pays, comme la Chine notamment. *“La notion de résilience des supply chain va devenir une clé”* pour repenser l'économie, estime Pascal Cotte. Même si le mouvement prendra du temps, *“il sera nécessaire de diversifier les chaînes d'approvisionnement quitte à ce que cela se fasse au détriment des coûts de revient, sans dire qu'il faudra tout relocaliser”*. Toujours selon l'expert, *“il y aura des mouvements et des investissements importants en capex sur plusieurs années”*. L'idée promue serait alors d'avoir une stratégie multi-régionale ou multi-locale de positionnement des supply chain pour être moins impacté à l'avenir si une crise équivalente survient.

Est-ce que ce choc va également mettre en rupture des modes qui n'étaient pas écologiques? Sans doute, estime Pascal Cotte pour qui le CoVid-19 ne joue que le rôle d'accélérateur, un mouvement de fonds de réduction des émissions de CO2 ayant déjà été lancé au sein des entreprises. Les crispations et les tensions économiques toucheront sans doute davantage les petites structures, dont la trésorerie et les ressources humaines sont moins conséquentes. Mais la créativité, l'imagination et une bonne communication pourraient également aider

certaines entreprises à sortir plus fortes de cette crise.

Article écrit par Anne Taffin