



ENTREPRISES : QUELLE ORGANISATION APRÈS LA COVID-19 ?

© JACOB LUND



HERVÉ KABLA (84)
président de l'agence Else & Bang

L'épidémie de Covid-19 a profondément bouleversé le fonctionnement des entreprises. Gestes barrières, masques de protection, télétravail ne sont que les signes apparents d'une transformation qui va bien au-delà et risque de modifier de manière durable le fonctionnement des sociétés. L'auteur, titulaire de notre appréciée rubrique « 10 questions à un entrepreneur », analyse ces changements afin de mieux nous préparer aux évolutions que l'on voit déjà poindre.

L'essor du numérique durant ces vingt dernières années s'est établi sur le fondement d'une opposition constante entre réel et virtuel. Si l'on voyait assez bien les vertus de la dématérialisation dans des contextes bien spécifiques, on avait encore du mal, dans certains milieux, à comprendre l'intérêt d'un univers

totallement digital allant des réseaux sociaux à la visioconférence en passant par le *e-learning*. Les partisans de chaque camp s'opposaient encore de manière stérile il y a à peine quelques mois. La Covid-19 est venu mettre tout le monde d'accord. La transformation numérique de certaines entreprises doit probablement beaucoup plus à l'absence de vaccin qu'à l'activité des cabinets de conseil spécialisés dans ce domaine... Privées d'échanges physiques, les entreprises qui avaient la possibilité de poursuivre leur activité en télétravail ont dû basculer sur des modes de fonctionnement 100 % numérique. Encore fallait-il avoir anticipé les changements nécessaires, pour que cela fonctionne : basculer dans le *cloud*, utiliser des outils collaboratifs et en particulier la visioconférence, adopter les modes de management adaptés, soutenir les salariés appelés à télétravailler même lorsque cela n'était pas leur souhait. Cela ne s'est pas toujours fait sans dégâts et, au-delà des cas de Covid-19 recensés çà et là, on constate depuis quelques semaines une progression alarmante des consultations auprès de psychologues.

Travailler, ce n'est pas aller au bureau

Pour une multitude de salariés, cette découverte du télétravail à marche forcée, dans un contexte non optimal, avec la famille à domicile, a pu conduire à une réflexion approfondie sur le sens même du travail. Est-ce une activité que l'on ne peut mener que dans un cadre défini, au sein de bureaux avec des collègues, dans un *open space* où l'on s'isole du bruit ambiant à l'aide d'un casque ? Ou bien peut-on travailler de n'importe où, à partir du moment où l'on dispose des outils de communication appropriés ? La réponse n'est pas évidente et dépend à la fois de l'activité et des caractéristiques psychiques des individus. Les adeptes du *freelance*, déjà habitués à travailler à distance, ont pu bénéficier d'un certain avantage sur leurs collègues salariés. Dans la tête des chefs d'entreprise, toutefois, ces trois mois de télétravail ont forcément conduit à une réflexion plus poussée sur l'usage de bureaux. Et l'on a vu ces dernières semaines de nombreuses entreprises remettre en cause leur stratégie immobilière. Du pain bénit pour les agences, un peu moins pour les bailleurs, qui ont dû faire face à des retards de loyer et risquent de se retrouver, dans les mois à venir, avec d'importantes surfaces disponibles. La sortie de confinement ne s'est pas opérée de la même manière pour toutes les entreprises. Et l'obligation de tenir les salariés à distance force certaines à revoir la logique de présence de ceux-ci. Certaines ont choisi de diviser les effectifs en deux groupes et de faire venir chaque groupe en alternance, d'une semaine à l'autre. D'autres ont opté pour une présence réduite de deux à trois jours par semaine, en poursuivant le télétravail le reste du temps. D'autres, plus rares mais encore plus radicales, ont opté pour une bascule complète. Le télétravail peut ainsi, à terme, devenir l'un des *dadass* préférés des amateurs de réduction de coûts. À terme, il faudra cependant se poser la question des travers réels du télétravail. Les discussions autour de la machine à café, les *ego*, le jeu des ambitions, les différentes formes de rivalités participent à la vie d'une entreprise, alimentent le moteur de l'innovation et contribuent au développement de la créativité d'une entreprise. Qu'advient-il de ces entreprises dont les salariés ne se verraient plus qu'une ou deux fois par an ?

Et pour celles qui ne peuvent pas télétravailler ?

De nombreux secteurs, toutefois, n'ont pas eu la chance de pouvoir mettre en place le télétravail. La distribution, l'alimentation, la construction, l'industrie, le tourisme ou la restauration sont des secteurs où seules certaines fonctions d'administration ou de soutien ont pu bénéficier du télétravail. Pour les autres métiers, cela dépend

forcément de la demande. Distribution et alimentation s'en sont bien sorties, la demande restant à un niveau élevé : on a toujours besoin de se nourrir, même en période de confinement. La construction et le bâtiment ont pu bénéficier de mesures d'aide, avec le chômage partiel, en attendant que l'activité reprenne à un rythme aussi soutenu qu'avant le confinement. Dans la restauration, là aussi, les mesures d'aide, combinées avec une certaine adaptabilité, voire créativité, pour basculer vers la restauration à distance, ont pu préserver certaines entreprises. Mais il reste des secteurs, comme le tourisme, l'automobile ou l'aéronautique, où le coup de frein sur la demande induit une baisse d'activité drastique, qui conduira inéluctablement à la fermeture d'entreprises, dans une sorte d'effet domino assez angoissante : la chute du trafic aérien provoque la disparition de compagnies aériennes, la chute des commandes d'avion, la mise à l'arrêt des lignes de production, la fermeture des sous-traitants. Et l'on voit mal ce qui pourrait mettre un terme à cet enchaînement diabolique, si ce n'est l'arrivée d'un vaccin.

“La transformation numérique des entreprises doit probablement plus à l'absence de vaccin qu'à l'activité des cabinets de conseil.”

Et du côté des start-up et des PME ?

L'univers des start-up est loin d'être aussi homogène qu'on le pense. Bien que technologiques, certaines sont fortement dépendantes d'activités largement impactées par la Covid-19. Pour celles-là, malheureusement, le pronostic vital sera rapidement engagé. Pour d'autres, néanmoins, la crise sanitaire s'est révélée un accélérateur de croissance. Pour les sociétés spécialisées dans la mise en place de *cloud* d'entreprise, par exemple, les effets bénéfiques ont été immédiats. Pour d'autres, il aura suffi d'une rapide adaptation aux nouvelles conditions de marché, voire de la création de nouveaux produits dont on n'aurait pas imaginé l'utilité trois ou quatre mois plus tôt. C'est en cela que les start-up bénéficient d'un certain avantage : plus agiles (en théorie) et contraintes de s'adapter en permanence, elles ont eu, pour beaucoup, plus de facilités à basculer en mode crise sanitaire que les lourds vaisseaux d'autres secteurs industriels.

Une crise telle que celle de la Covid-19 est aussi l'occasion de voir s'épanouir les véritables leaders de demain, ceux capables de s'adapter, de construire de nouveaux modèles économiques, de réduire les coûts inutiles sans entamer leur capacité d'investissement sur l'innovation et l'adaptation aux nouveaux besoins du marché. N'oublions pas que des entreprises comme Google, Facebook ou Uber ont parfaitement su se développer malgré les crises traversées alors que ces entreprises n'avaient que deux ou trois années d'existence. Sans oublier que de tels succès sont exceptionnels et que derrière chaque Google se cachent des milliers d'entreprises qui n'ont pas eu le même succès... X