

Pandémie : la transformation de l'entreprise est indispensable

En avril, vous pouviez lire un article intitulé « Transformer l'organisation pour s'adapter aux changements ». Rédigé en début d'année, le texte avait été envoyé en mars à la rédaction. Quelques jours plus tard, la Suisse était frappée par la pandémie de Covid-19 et des mesures exceptionnelles étaient prises. L'économie allait être chamboulée, créant un séisme dans le monde des entreprises.

Comme mentionné dans le précédent article, l'un des facteurs conduisant à la transformation organisationnelle est un changement de l'environnement externe de l'entreprise. Les conséquences de la crise sanitaire de Covid-19 en sont de bons exemples : variation soudaine de la demande, besoin d'adapter l'activité des collaborateurs, instabilité de l'économie et nouvelles contraintes légales sont autant d'éléments impactant la stratégie et l'organisation de l'entreprise.

PRENDRE UNE ORIENTATION ET GARDER LE CAP

L'avenir étant incertain, pour beaucoup de sociétés, les prochains mois s'annoncent comme une traversée en eaux troubles. Le paysage économique a changé et notre manière de travailler aussi. Pour les dirigeants, il s'agira peut-être en priorité de revoir leur stratégie, voire tout simplement d'en définir une qui prenne en compte les nouveaux facteurs. Et comme stratégie et organisation sont intimement liées, il faudra rapidement revoir l'organisation pour rester aligné.

QUELLE ATTITUDE ADOPTER ?

Deux types d'attitude peuvent être adoptés. D'une part, l'entreprise peut choisir une attitude « défensive » (compression des coûts, réduction du personnel, etc.). Aujourd'hui, des sociétés pourtant solides et pérennes comme Manor ou Bucherer sont dans cette situation et de nombreux emplois sont supprimés. A contrario, certaines optent pour une attitude « offensive », permettant de saisir de nouvelles opportunités. C'est le cas par

exemple de Digitec Galaxus AG, qui a embauché 200 nouveaux collaborateurs afin de pouvoir répondre efficacement à l'augmentation des ventes en ligne. Givaudan est également un exemple intéressant. Le fabricant de parfum a fait preuve d'une grande flexibilité : dans un laps de temps très court, des lignes de production à Genève, à Singapour et aux États-Unis notamment, ont été adaptées afin de produire du gel hydroalcoolique.

Une étude publiée dans la *Harvard Business Review** s'intéresse aux impacts des dernières crises et montre que, d'une manière générale, les actions offensives semblent plus efficaces que les actions défensives et permettent aux entreprises de recouvrer plus rapidement la croissance. Un autre constat important est que la réduction de personnel n'est pas une action qui a mené à de bonnes performances dans « l'après-crise ». Enfin, il semblerait que les entreprises qui ont su le mieux tirer profit de situations de crise sont celles qui ont adopté une attitude dite « hybride », définie comme une combinaison entre des actions offensives et défensives. La compagnie aérienne Swiss illustre ce cas de figure : pour pallier la chute vertigineuse du nombre de passagers, la filiale de Lufthansa a revu son offre et réduit ses coûts fixes. En parallèle, elle a adapté certains appareils afin de répondre à la demande de vols pour le fret, en nette hausse ces derniers mois. Fin janvier, alors que les premiers cas de Covid-19 étaient détectés en Europe, le groupe Disney avançait la sortie de la plateforme Disney+ en Europe, qui serait disponible dès mi-mars. Une action offensive qui tombait à pic, menée en parallèle de celles plus défensives, destinées à réduire

les coûts liés à la fermeture des parcs et l'annulation d'événements sportifs.

L'HEURE EST À LA RÉFLEXION ET AU CHANGEMENT

La bonne attitude à adopter dépend d'un grand nombre de facteurs dont notamment le degré de flexibilité de l'entreprise, de la propension au risque et de la disponibilité des ressources. Ce qui demeure certain, toutefois, est qu'il est essentiel aujourd'hui de parler stratégie et qu'une transformation organisationnelle semble indispensable. Prenez de la hauteur, évaluez les possibilités, trouvez la meilleure combinaison possible et agissez !

* Gulati, R. Nhoria, N. & Wohlgezogen, F. « Roaring Out Recession », *Harvard Business Review*, Mars 2010, <https://hbr.org/2010/03/roaring-out-of-recession>



TEXTE ELVIS GONZALEZ,
FONDATEUR DE M&BD CONSULTING SA
EXPERT EN STRATÉGIE & ORGANISATION

Licencié en sciences économiques, Elvis Gonzalez dispose d'un MBA en management international, d'un DES en stratégie et gestion d'entreprise, ainsi que d'un diplôme en innovation & entrepreneurship. En 2011, il fonde M&BD Consulting SA, un cabinet de conseil en management basé à Lausanne. Au fil des ans, il a mis son expertise au service de plus de trente entreprises.