

Les Echos Vendredi 20 et samedi 21 mars 2020



Retrouvez votre magazine
« Série Limitée »
chaque premier jeudi
du mois avec « Les Echos »

LE POINT DE VUE

d'Arnaud Marion

Le mot « crise » vient de laisser subitement la place au mot « guerre » avec un ennemi invisible, mais tellement présent qu'il réussit à paralyser des économies complètes, continent après continent. Le scénario qui se déroule sous nos yeux incroyables aurait pu être celui d'une série Netflix. La relecture des articles de journaux d'il y a quinze jours montre à quel point le contexte d'alors appartient au passé.

La saison des annonces de résultats des sociétés cotées à peine bouclée, le monde a plongé dans un chaos. La crise de 2008 semble presque facile rétrospectivement, justement parce qu'elle était financière ! Alors que cette fois, les pays se mettent tour à tour dans une hibernation économique et sociale, cessant leur activité productive. Aucune prévision ne devient possible tant le monde entier se confîne.

Le monde économique est sans repères : les entreprises ferment les unes après les autres, le chômage partiel devient la règle, sauf pour ceux qui peuvent se mettre en télétravail, les flux d'exploitation s'arrêtent, les chiffres d'affaires se mettent à zéro, les marchés de capitaux ne permettent plus le financement des entreprises, les valeurs d'entreprises s'effondrent, les référentiels des entreprises disparaissent. La continuité d'exploitation, pourtant chère aux auditeurs, devient une notion presque surannée dans ce contexte.

Le risque de la perte de confiance entre les agents économiques est très grand : toute une chaîne de défaut de paiement est en train de se mettre en place, chaque entreprise gardant pré-

cieusement sa trésorerie plutôt que de payer ses dettes fournisseurs, ou les intérêts de ses emprunts. L'État l'a bien compris, et se substituera et paiera, en quelque sorte la solidarité nationale, ou bien nos impôts ou l'inflation de demain si on veut le dire différemment. Indemniser plutôt qu'endetter les entreprises. Les assureurs crédit devront retrouver leur place et les banquiers aussi, puisqu'ils auront été habitués pendant un instant de raison à prêter sans risque...

Et si, pendant cette guerre, on faisait un arrêt sur image pour élargir notre champ de conscience ?

C'est aussi dans ces moments de crise que les inégalités apparaîtront entre ceux qui sont protégés (comme les salariés des secteurs publics et privés) et ceux qui le sont moins, voire qui ne le sont pas. Le gouvernement ne s'y est pas trompé non plus et ne les a pas oubliés, tant cette économie indépendante, ubérisée, est maintenant imbriquée dans notre façon de vivre. Finalement, à la faveur de cette crise, un revenu d'activité est en train de se mettre en place...

Pourtant la traduction chinoise du mot « crise » (« wei ji ») est composée de deux idéogrammes, l'un voulant dire « danger », et l'autre « opportunité ». Il va falloir penser à l'après et à la vie après la crise. Les actions de court terme devront laisser la place à une véritable

reconstruction. Beaucoup d'entreprises s'étaient déjà fragilisées et ont cumulé les conséquences des attentats de 2015, des manifestations des « gilets jaunes » de 2018 et des grèves de 2019. Ce sera l'occasion de déployer régionalement des fonds d'intervention pour transformer les avances en capital et (re) capitaliser les entreprises en impliquant le système bancaire et les régions. L'occasion de structurer, moderniser, transformer, regrouper des entreprises françaises trop petites, trop éclatées, trop fragiles avec des filières non structurées et souvent évanescences.

Mais le véritable changement sera culturel. Il aura fallu cette crise pour comprendre que la valeur ajoutée chinoise était en moyenne de 25 % dans les produits manufacturés (et le Doliprane fait en Chine), que la chaîne de valeur ne peut plus être dépendante d'un pays et que la relocalisation a du bon, que les entreprises doivent engager leur transformation, car les enjeux climatiques, sanitaires, de biodiversité, de peuplement de la Terre vont prendre le pas sur des logiques qui, jusqu'à présent, étaient uniquement économiques.

Et si, pendant cette guerre, on faisait un arrêt sur image pour élargir notre champ de conscience, repenser nos modèles et nos entreprises, et les rebâtir avec une philosophie où on se sent concerné par le monde qui nous entoure et que nous léguons à nos enfants ?

Arnaud Marion est fondateur de Marion & Partners et de l'IHEGC (Institut des hautes études en gestion de crises).