

PARTAGE :

- [f](#) Facebook
- [in](#) LinkedIn
- [t](#) Tweeter

 Outils

## Comment gérer nos entreprises pour surmonter la crise économique née de la pandémie du Covid-19 ? Les 9 suggestions de l'ancien ministre Lahcen HADDAD

18 mars 2020



Lahcen HADDAD, ancien ministre marocain du Tourisme, consultant international. ©DR

**Notre époque de mondialisation nous a appris à inclure le paradigme de la diversité culturelle dans la gestion des entreprises et des hommes. Pourtant, à lire l'ancien ministre marocain, on est surtout saisi par l'universalité du propos. Voici en tout cas les bonnes pratiques qu'il suggère pour résister à la crise d'aujourd'hui... et anticiper la prochaine !**

### Une contribution de [Lahcen HADDAD](#)

ancien ministre marocain du Tourisme, consultant international

Le monde vit de l'impact de la propagation rapide du virus Corona (Covid-19), qui a frappé plus de cent soixante pays et tué des milliers de personnes en Chine, en Italie et en Espagne. Le virus connaît une forte progression en France et aux États-Unis ; alors que d'autres pays moins atteints (dont le Maroc) se précipitent pour contrecarrer la propagation rapide de l'épidémie. L'Organisation mondiale de la santé (OMS) déclare que la flambée de COVID-19 constitue une pandémie, vu qu'elle a atteint un grand nombre de personnes, sur plusieurs continents.

Personne ne connaît l'ampleur de l'impact économique de l'épidémie (maintenant pandémie), mais ce qui est certain, c'est que la paralysie qui a affecté le trafic aérien et le tourisme, l'impact négatif sur la chaîne de

..... [ARTICLES RÉCENTS RECOMMANDÉS](#) .....

[Communication : Djembe Consultants nommée « Meilleure agence internationale » par PRWeek](#)

[#Covid-19 | Érick Maville, président de la Commission santé du CIAN : « Il faut agir maintenant pour ne pas subir la pandémie de coronavirus en Afrique »](#)

[#Covid-19 France : téléchargez plus facilement la nouvelle « Attestation de déplacement dérogatoire » horodatée et le « Justificatif de déplacement professionnel »](#)

[Réuni en forum à Paris, le club Objectif Afrique Avenir \(O2A\) prend acte de la nécessité d'améliorer la communication entre la France et l'Afrique](#)

[#Covid-19 | L'agence 35°Nord \(Paris\) noue un partenariat avec le site Covid-19 Africa \(Dakar\) pour suivre en temps réel l'ampleur de la pandémie](#)

[Mounir Mouakhar, Président CPCCAF : « La Francophonie peut et doit jouer un rôle important dans le développement économique de l'Afrique »](#)

[#Covid-19 | Le Quai d'Orsay lance une solution web pour aider les Français en difficulté dans le monde](#)

[Agenda Burkina Faso - Start-up : inscription jusqu'au 3 avril au programme d'accélération AFIDBA 2020 de La Fabrique](#)

[#Covid-19 | L'OIF reporte les célébrations du 50° anniversaire de la Francophonie mais place la jeunesse au coeur de sa campagne](#)

[AGENDA BORDEAUX, 28/05 – 03/06 – AfricalsCallingYou lance son appel à candidatures pour sa V° édition](#)

[Comment gérer nos entreprises pour surmonter la crise économique née de la pandémie du Covid-19 ? Les 9 suggestions de l'ancien ministre Lahcen HADDAD](#)

[Un double défi pour l'AIPH de Côte d'Ivoire : augmenter la production et prouver l'innocuité de l'huile de palme](#)

[Le VII° Forum AFRICALLIA promu à Paris - Agarba Badolo \(DGA de la CCI\) : « Le Burkina Faso veut être la porte d'entrée des affaires en](#)

This site uses cookies and gives you control over what you want to activate

✓ OK, accept all

Personalize

Privacy policy

une crise de confiance dans le produit, etc. Mais personne n'avait jamais imaginé une paralysie aussi généralisée que quasi-totale du trafic aérien ainsi que des chaînes de production et de distribution.

## Les bonnes pratiques pour s'adapter à la prégnance de la pandémie

Ci-dessous un ensemble de mesures de précaution pour s'adapter à la réalité de la pandémie et son impact sur les entreprises et l'économie en attendant la que les nuages de la crise se dégagent et l'évaluation de l'ampleur de la perte se fasse. Ces conseils sont fondés sur ce que nous savons maintenant à la mi-mars 2020.

La pandémie sévit encore à l'heure où nous écrivons et personne ne peut ni en prédire la fin ni évaluer l'ampleur de son impact sur l'économie. Ce qui est sûr, c'est qu'elle entraînera inévitablement une récession encore plus grave que celle induite par la crise financière de 2008.

**1 - Tout d'abord, restez calme** - Bien sûr, il est difficile de contrôler vos nerfs si vous êtes directeur général d'hôtel dans un grand site touristique, et que vous voyez vos réservations s'évaporer quotidiennement, aussi vite que votre taux de remplissage diminue à une vitesse vertigineuse.

Cependant, en temps de crise, en votre qualité de dirigeant, vous devriez être un exemple de comportement rassurant. Vous êtes un leader, et les leaders, comme les pilotes en temps de turbulences, parlent aux passages d'une voix calme, pour les rassurer et leur dire, en substance : « Comptez sur moi pour arriver à destination sains et saufs ».

Cependant, Comme l'ont soutenu Arjen Boin, Sanneke Kuipers et Werner Overdijk (dans un article intitulé "*Leadership in Times of Crisis : A Framework for Assessment*", International Review of Public Administration, 2014) le leadership ne signifie pas seulement entreprendre des actions symboliques, mais aussi se concentrer sur des questions réelles et efficaces à travers la communication et les décisions critiques liées à la gestion du travail et à la production, ainsi qu'aux relations avec les clients, les fournisseurs et l'opinion publique.

**2 - Protégez-vous et protégez vos collaborateurs, vos employés et vos clients** - Les conseils des autorités sanitaires devraient être suivis à la lettre ; il est également souhaitable d'établir des protocoles clairs qui devraient être suivis par tous les employés et les clients de votre entreprise.

Vous pouvez vous fier à **la note de l'OMS, « Nouveau coronavirus (COVID-19) : conseils au grand public »**.

Il est vrai que les employés, les clients et les collaborateurs ne peuvent pas changer leur comportement du jour au lendemain ; par conséquent, la mesure dans laquelle les instructions sont respectées doit être évaluée quotidiennement et des exercices réguliers doivent être effectués afin que la sécurité sanitaire fasse partie intégrante de la gestion quotidienne du travail.

**3 - Créez un comité de vigilance pour suivre la situation** - Le comité devrait comprendre des représentants de tous les départements concernés. La composition du comité varie d'un secteur à l'autre et de nouveaux membres peuvent être inclus au besoin.

La mission de ce comité est d'obtenir des données précises, de suivre l'évolution des opérations 24 heures sur 24, de surveiller la baisse de la demande et de générer des fiches fiables qui peuvent être utilisées par la direction pour prendre des décisions critiques.

L'évaluation doit être régulière et 24 heures sur 24, d'autant plus que les gouvernements prennent quotidiennement des décisions qui posent des défis majeurs à la production, à la commercialisation et aux relations avec les clients.

**4 - Travailler pour renforcer la confiance en temps de crise** - Comme l'explique Stephen M. R. Covey dans son célèbre livre, « *La vitesse de la confiance : le facteur qui change tout* » (Mango Publishing Group, USA, 2018), créer une culture de confiance nécessite un comportement basé sur la transparence, faire face honnêtement à la réalité, jeter les bases de la loyauté mutuelle, corriger les erreurs, une bonne gestion des attentes et un sens de redevabilité...

En temps de crise, il est impératif de renforcer ces attitudes au quotidien et régulièrement, car les employés et les clients traversent des périodes difficiles caractérisées par l'anxiété et la peur de l'avenir, ce qui peut négativement affecter leur niveau de confiance. Même si vous devrez prendre des décisions difficiles à leur encontre, cela devrait se produire dans une atmosphère d'ouverture, de transparence et de gestion efficace dans l'intérêt de l'entreprise, des partenaires, des collaborateurs et des clients.

**5 - Gardez vos employés, ne les licenciez pas** - Dans un moment de détresse, les valeurs de solidarité doivent prévaloir. Préserver les moyens de subsistance des employés alors que les opportunités d'emploi sont quasi inexistantes est certes une question d'éthique. Mais c'est du bon sens économique aussi.

Protéger les ressources humaines est un investissement dans l'avenir. Si vous licenciez maintenant et que les choses redeviennent normales dans quelques semaines, vous perdrez un temps précieux à rechercher de nouveaux talents, alors même que vous avez besoin de quelqu'un ayant une bonne connaissance des clients et des produits pour vous aider à restaurer rapidement votre position sur le marché.

**6 - Créez un plan flexible qui prend en compte tous les scénarios possibles** - Dans un article collectif publié le 16 mars et intitulé « **Covid-19 : Implications for Business** », cinq coauteurs de McKinsey Institute décrivent deux scénarios pour l'avenir du développement épidémique, basés sur l'analyse de la manière qu'ont les différents gouvernements et sociétés gérer la propagation de la pandémie.

Sur cette base, ils ont développé deux scénarios différents de l'impact économique de la crise épidémique.

**Soit on s'achemine vers une maîtrise progressive de l'épidémie à la mi-avril, à partir de l'Asie de l'Est en passant par l'Europe et l'Amérique du Nord, avec des poches de résistance en Afrique et en Amérique latine ; soit l'épidémie s'aggrave et la situation reste inchangée jusqu'en mai ou juin.**

**L'impact économique du premier scénario** est que « la mise en quarantaine généralisée, les restrictions de voyage et toutes les mesures d'isolement social entraîneront une forte baisse des dépenses des consommateurs et des entreprises jusqu'à la fin du deuxième trimestre » (même référence), ce qui entraînera une stagnation économique.

La faible consommation et la détérioration de la confiance des consommateurs se poursuivront au troisième trimestre de l'année et auront un impact négatif sur les transactions économiques et pourraient entraîner des licenciements massifs (ibid.). Les interventions des banques centrales continuent également à « assouplir quantitativement » (c'est-à-dire à abaisser les taux d'intérêt) mais leur effet demeurera limité.

**La dimension économique du deuxième scénario** est la récession continue tout au long de l'année, une forte baisse de la demande et l'émergence d'une crise profonde du marché du travail (due aux licenciements successifs) et la tourmente persistante des marchés financiers ; seules les banques seront épargnées cette fois-ci car ces dernières disposent d'une bonne capitalisation et sont soumises à une surveillance prudentielle plus stricte.

**7 - Vous devez donc étudier clairement l'impact de ces changements possibles sur le secteur dans lequel vous travaillez et élaborer un plan d'affaires qui prend en compte les différents scénarios développés par les experts.**

La première chose à faire est d'intéresser tout le monde au travail post-crise (que ce soit à partir de mai ou après l'été). Les employés doivent contacter les clients (traditionnels ou potentiels) et leur expliquer les procédures qu'ils ont mises en place, et garder des lignes de communication avec eux tout au long de la crise.

Vous devez également profiter de la période de faible demande et de production pour réparer les systèmes internes, redresser les chaînes de valeur, effectuer des reconfigurations internes, tout préparer pour la période de récupération et de reprise.

**8 - Etudiez vos besoins en matière de financement et d'assurance** - La "Small Business Association" américaine propose dans une publication

spéciale intitulée « **Coronavirus for Small Business** » un certain nombre de mesures qui consistent à étudier le besoin en capital pour compenser le manque en liquidité, à revoir les contrats d'assurance et à évaluer le risque de fluctuations des chaînes d'approvisionnement du fait de la fermeture subie de la production en Chine pendant deux mois.

La perturbation peut aussi provenir des clients : au Maroc, comme au Soudan et dans d'autres pays arabes, les citoyens se sont précipités sur les surfaces de vente en abondance par crainte d'une éventuelle pénurie de nourriture et de consommables. Cela peut vous mettre sous pression en tant que producteur, distributeur ou fournisseur de services (hôtel ou restaurant) qui dépend des mêmes biens que les citoyens consomment directement. Vous devez diversifier vos sources d'approvisionnement si vous êtes un consommateur ou augmenter la production si vous êtes un producteur.

#### 9 - Tirez les leçons de la crise... pour anticiper la prochaine -

Enfin, Martin Reeves, Nicholas Lang et Philip Carlsson Szlezak confirment dans un article sur la Harvard Business Review intitulé "**Lead Your Business Through the Coronavirus Crisis** » que vous deviez désormais penser aux leçons que vous pourriez tirer de la crise et vous préparer dès maintenant à la prochaine crise. Cela ne signifie pas seulement une préparation psychologique et intellectuelle, mais une prédisposition réelle à la possibilité qu'elle se produise à tout moment.

**En 2018, Bill Gates avait déclaré que les épidémies étaient les plus grands défis auxquels le monde sera confronté au cours des prochaines années.** La communauté internationale devrait concevoir des mécanismes pour y faire face sans arrêter l'économie. Idem pour les entreprises, elles doivent

le considérer également comme un risque possible, tout comme les autres risques.

◇ ◇ ◇

*Une version en langue arabe de cet article de Lahcen Haddad a été publiée par la Harvard Business Review sous le titre :*

كيف لرائد الأعمال أن يقود ويدبر في زمن أزمة "الكورونا" فايروس؟

Les droits d'auteur de cet article appartiennent à la Harvard Business School Publishing Corporation.

◇ ◇ ◇



L'affiche de l'illustrateur Mathieu Persan fait le tour du monde...

◇ ◇ ◇

**>>> CLIQUEZ ICI et INSCRIVEZ-VOUS  
pour recevoir gratuitement notre INFOLETTRE**

◇ ◇ ◇

#### Mentions légales

Framework css basé sur **YAML** — Propulsé par **SPIP** — Réalisation **un millième**

© AfricaPress.Paris — 2020

Rechercher sur AfricaPress

