



LES CONSEILLERS DU COMMERCE
EXTÉRIEUR DE LA FRANCE



FACULTÉ DES
LETTRES
& SCIENCES
HUMAINES



Rapport Covid-19 et stratégies entrepreneuriales des entreprises des Hauts-de-France

Ce rapport a été réalisé suite au sondage organisé par Hugues VINCHON, actuel Président du Comité Nord-Pas-de-Calais avec l'appui de Sylvie Rossel actuelle Présidente du Comité Picardie et François Despatures Président du Comité Hauts de France. Ce sondage réalisé auprès des Conseillers du Commerce Extérieur du Comité Régional Hauts-de-France a connu un taux de réponse très élevé et est donc assez représentatif. Il sera suivi d'une étude approfondie sur le management du risque causé par la COVID-19 au sein des entreprises régionales. Nous les remercions pour la confiance qu'elles nous accordent.

Dr. Godefroy Kizaba Maître de Conférences à UPHF (Université Polytechnique Hauts-de-France), Valenciennes mail : godefroy.kizaba@orange.fr

Dr. Natalia Guilluy-Sulikashvili CCE membre associé, Vice Doyen de la Faculté des Lettres et Sciences Humaines à l'Université Catholique de Lille mail : natalia.sulikashvili@univ-catholille.fr

Dr. Abdelouahid Assaidi, Associate Professor à l'Université Laurentienne, Sudbury Campus, Ontario, Canada, mail : aassaidi@laurentian.ca

Entre mars et juin 2020, la Covid-19 a ébranlé les économies mondiales en plongeant les places boursières et en arrêtant quasiment la machine économique.

Les pays développés ont annoncé, les uns après les autres, des chiffres accablants d'une récession à l'intensité inconnue depuis la seconde Guerre mondiale. L'impact économique se fait sentir par de multiples canaux. La production industrielle française dans son ensemble a baissé d'environ 17% entre mars et mai 2020, emportant de nombreux secteurs d'activité dans la spirale (habillement, restauration, industries culturelles, automobile, hôtellerie, transport, tourisme, etc.). La lutte contre la Covid-19 a entraîné la fermeture des commerces et la mise au chômage partiel de plus de 11 millions de Français. Cela a eu une répercussion directe sur la consommation des ménages.

Un excellent indicateur d'une économie mondiale exsangue est constitué du trafic mondial de marchandises. Selon la CNUCED, cet indicateur a chuté de 27% au deuxième trimestre 2020 pour deux raisons : d'une part, des mesures de confinement plus ou moins drastiques des populations à leur domicile, pour empêcher que la propagation de la pandémie génère un flux incontrôlable de patients en détresse respiratoire dans les hôpitaux ; d'autre part, une profonde

désorganisation de la production industrielle et des chaînes logistiques, paralysées par des approvisionnements défaillants ou simplement devenus trop aléatoires.

La Covid-19 est devenue une menace importante pour la santé publique mondiale. Ainsi pour limiter sa propagation, des campagnes d'éducation concernant l'hygiène, le lavage des mains, l'utilisation des masques et les mesures de distanciation sociale et de confinement de populations ont été prises dans beaucoup de pays. Cela a poussé les populations de s'enfermer en provoquant ainsi des difficultés économiques très sérieuses. Le fonctionnement des entreprises s'est vu fortement bouleversé. Ci-dessous quelques conséquences économiques dont la liste est non exhaustive.

Conséquences économiques	
- Perte d'activité	- Différents secteurs d'activité très fortement impactés
- Chute prononcée des transactions par cartes bancaires lors de la période de confinement	- Chômage partiel
- Echanges extérieurs en recul	- Net recul des déplacements, reflet de la baisse d'activité économique
- Chute de la consommation globale d'électricité	- Défaillance d'entreprises
- Création d'entreprises en baisse	

Du point de vue managérial, la pandémie de Covid-19 est une période forte au cours de laquelle les entreprises sont mises en demeure de résoudre de nombreuses contradictions (Volpi, 2003). Elle est aussi une opportunité avec un fort pouvoir d'évolution de l'organisation. Cependant, elle a sans doute menacé et ébranlé ce que nous dénommons économie collaborative, au sein de laquelle les hommes jouent un rôle central dans la gestion des échanges, à la place de salariés d'entreprises. Cette pandémie a totalement déstabilisé l'organisation de l'entreprise. Le manager et ses équipiers doivent avoir des capacités collectives à concevoir et à piloter des organisations capables d'en mobiliser les bienfaits. Car, un produit et/ou un service est une coordination des tâches de plusieurs dizaines de milliers d'individus qui ont permis de le réaliser.

Dans les Hauts de France, les Conseillers du Commerce Extérieur de la France se sont fortement mobilisés. Un questionnaire a été établi par le comité régional et soumis aux entreprises où exercent les CCE pour comprendre comment elles ont managé la crise. Sur 60 entreprises enquêtées sur la Covid-19, 45 ont répondu au questionnaire. 40% ont un effectif inférieur à 50 individus et 60% plus de 50 personnes. Quasi toutes les entreprises (86,7%) ont été impactées par la crise et seulement 11% ont pu traverser la crise sans aucun impact. Les entreprises ont affiché une bonne préparation à la cybercriminalité (seulement 26% ont été très exposées). D'une manière générale la meilleure préparation à la cybercriminalité doit être envisagée à la longue. D'après les experts français Didier Schreiber et Sébastien Gest, avec le confinement, les attaques ont augmenté de 30 000%¹. A ce jour 19% de fuites de données de plus dans la nature par rapport à la même période l'année dernière. Par ailleurs, cette menace persistera après la crise car le recours au télétravail prendra plus d'ampleur. Le nombre d'appareils connectés, parents et enfants ne cessera d'augmenter tout aussi bien que le risque de porosité entre l'usage personnel et professionnel.

¹ <https://www.franceinter.fr/justice/cybercriminalite-avec-le-confinement-les-attaques-ont-augmente-de-30-000> Cybercriminalité : avec le confinement, les attaques ont augmenté de 30 000 % par [Emmanuel Leclère](#), publié le 5 mai 2020, à 9h53.

Il est important de souligner que la dépendance des entreprises sondées des GAFAs² reste assez raisonnable (68,89% peu dépendant, dont 24,44% n'en dépendent pas du tout). La production des entreprises sondées est très ou moyennement dépendante de l'approvisionnement des autres continents (seulement 20% des entreprises n'en dépendent pas du tout).

Près de 80% de ces entreprises sont satisfaites de leur préparation au confinement. Il s'agit des entreprises de secteurs suivants :

Ordre	Secteur d'activité	Nombre	%
1	Industrie	16	35,6
2	Service	9	20,0
3	Commerce et Distribution	5	11,1
4	BTP	3	6,7
5	Logistique et Transport	3	6,7
6	Energie et Chimie	3	6,7
7	Agroalimentaire	3	6,7
8	Autres	3	6,5

Les entreprises des secteurs TIC, Emballage, Habitat, Mode beauté, RH n'ont pas fourni des informations.

Globalement, ces entreprises ont bien compris les moyens gouvernementaux mis à leur disposition et nous constatons qu'elles sont bien gérées. Ainsi, seulement 19% (principalement les TPE) ont eu recours au fonds de solidarité et 30% ne savent pas si elles vont le faire (en guise de précision 55,05 millions d'euros d'aides du fonds de solidarité ont été attribués par l'Etat pour le Nord et le Pas-de-Calais). 26,19% des entreprises ont eu recours au crédit « Atout de BPI », qui est destiné à renforcer la trésorerie de l'entreprise dans un contexte conjoncturel exceptionnel.

Ces entreprises ont conçu de nouvelles organisations affectant, voire transformant, les situations de travail du personnel, en prenant en compte l'ensemble des risques de santé et de sécurité liés à cette pandémie. Ces risques sont de deux ordres : les risques de transmission du virus au sein de l'entreprise et les risques induits par les mesures Covid-19 générés par les nouvelles organisations et situations de travail.

Du point de vue sécurité économique pour maintenir l'activité de production, ces entreprises ont pris des mesures suivantes :

Ordre	Actions mises en œuvre	Nombre
1	Réduction d'activité	24
2	Pilotage à distance	23
3	Création d'une cellule de crise	15
4	Mise à profit de la pause pour prendre du recul et projeter dans l'avenir	10
5	Mise en arrêt de l'activité	9
6	Formation à distance et remise à niveau de personnel	3

² GAFAs : Apparu en 2014, cet acronyme désigne les quatre entreprises américaines les plus puissantes de l'économie numérique (Google, Apple, Facebook, Amazon), appelées aussi les « Big Four ».

11,1% des entreprises sondées sont dans des domaines stratégiques pour la lutte contre Coronavirus (emballage, agro-alimentaire, textile, masques, énergie, etc.). Par ailleurs, elles montrent un fort engagement et 76,19% souhaitent un affichage clair en tant que CNCCEF en faveur de la lutte contre la Covid-19.

Les entreprises sondées ont reconnu que leur mobilisation était spontanée et complètement assumée par elles-mêmes sans aucun accompagnement extérieur. Ce fait pose la question de mise en place d'accompagnement du management du risque au niveau régional et le meilleur croisement de connaissances des entreprises avec l'écosystème. Elles constatent également une ingérence de l'Etat au début de la crise.

Commentaires :

La Covid-19 a l'effet d'un choc sociétal parce qu'elle concerne le monde entier et empêche tout rassemblement physique. Ce choc a forcé les entreprises à modifier leurs modes de gestion et de communication (Koetz et Piepenbrink, 2018) parce que le confinement a renforcé l'enfermement des salariés dans des bulles de savoir et a augmenté la déperdition d'information au sein des équipes causées par l'augmentation de distance. Cette crise a altéré les comportements, a eu un effet sur la santé et le bien-être au travail. Dans le secteur du tourisme, par exemple, une partie du personnel fut remplacé – en raison des contraintes de distanciation sociale – par des *dialogueurs*, ces agents conversationnels chargés de simuler un dialogue froid et intelligent.

De ce fait, la crise de Covid-19 est un déclencheur de changements et un processus de transformation. Elle est une occasion de revisiter sous angle différent des processus habituels de l'entreprise tels que la communication, le management des équipes ou encore la prise de décision. Pour faire face aux incertitudes, aux aléas et au stress qui ont accompagné les situations dégradées, il est nécessaire d'avoir des équipes R.E.A.C. (Réactives, Efficentes, Adaptables et Cohésives) dont les membres se connaissent, sont humbles et peuvent compter les uns sur les autres.

Quant à la capacité de mise en place de nouvelles organisations et de nouvelles alliances stratégiques en cette période troublée, elle dépend en grande part de la structure de la personnalité du dirigeant à encaisser des chocs, à réunir et à interroger tous les participants sur les manières de faire autrement dans une logique de préservation des acquis. Les personnalités les plus optimistes ont bien profité de la crise afin de nouer de nouvelles alliances stratégiques (Loquen et Scaringella, 2020). Au sein de ces dernières, le savoir organisationnel et l'innovation ont été mutualisés.

Cette crise a enfoncé davantage l'activité économique dans la Slowbalisation (Charrel, 2019) d'autant plus qu'elle a réduit à néant les chaînes logistiques mondialisées en remettant au centre les systèmes de distribution locaux. Elle a permis en finalité de contribuer à l'enrichissement de l'apprentissage organisationnel des entreprises. Elle a ainsi encouragé fort probablement les européens à relocaliser les industries vitales dans leur étranger proche, ce qui profitera en premier lieu au Maghreb et aux Balkans.

Références bibliographiques

Charrel M. (2019), « L'âge d'or de la mondialisation est derrière nous, place à la "slowbalisation" », *Journal « le Monde »*, 06 février.

Koetz Cl. et Piepenbrink A., (2018), "Social sharing of negative emotions in virtual travel communities".in *NA - Advances in Consumer Research*, Vol. 46, Eds. Andrew Gershoff, Robert Kozinets, and Tiffany White, Duluth, MN : Association for Consumer Research, Pages: 656-656.

Loquen M. et Scaringella L. (2020), "Consortium Melting Pot': The emergence of unframed strategic alliances to 'flatten the curve' of Covid-19", *Revue Conflits*, juin.

Volpi R. (2003), «*A propos du management de crise*», Université du Littoral Côte d'opale.