

Notre expert :



Boris Imbert est associé fondateur de Mawenzi Partners cabinet de conseil en stratégie et organisation, focalisé sur les leviers de la croissance. Ses domaines d'intervention sont la définition des stratégies de croissance et la définition de nouveaux Business Models, particulièrement dans le secteur du Transport, de l'industrie des Utilities et de la Distribution. Il participe aussi activement à la valorisation des ETI en France et a largement contribué au lancement du « Plan Nation ETI » en janvier dernier.



@MawenziPartners
mawenzi-partners.com

Point de vue

ETI

Octobre 2020

« Pour dire simplement ce qu'on apprend au milieu des fléaux, qu'il y a dans les hommes plus de choses à admirer que de choses à mépriser », nous traversons actuellement toutes les étapes de cette allégorie imaginée par Albert Camus en 1947. Et comme pour toute crise dans notre histoire, nous saurons en tirer les leçons et engager une réflexion économique créatrice.

S'il est possible que cette crise soit annonciatrice de changements de comportements et de modèles économiques, certains secteurs et catégories d'entreprises seront particulièrement impactés. Les ETI notamment. Leur taille qui les place à mi-chemin entre PME et grands groupes leur confère habituellement fiabilité et flexibilité mais peut les fragiliser en temps de crise. Encore trop méconnues du grand public, elles jouent pourtant un rôle crucial dans la structuration de notre tissu économique. En témoignent les enseignements de notre étude réalisée à l'occasion du lancement du Plan Nation ETI : elles cumulent à elles seules 170 Mds d'euros de chiffre d'affaires et emploient presque 1 million de salariés, dont plus de la moitié en France.

« Encore trop méconnues du grand public, les ETI jouent pourtant un rôle crucial dans la structuration de notre tissu économique. »

Implantées à 80% en dehors de l'Ile-de-France, ces entreprises sont déterminantes pour notre vigueur territoriale et favorisent souvent le développement de véritables pôles d'expertise par filière. Nombre d'entre elles incarnent une solidité industrielle française : des emplois sont recréés, de nouvelles usines sont ouvertes.

Les ETI présentent souvent l'avantage de circuits courts, montrent de l'agilité et de la souplesse, tant dans l'outil de production que dans l'offre et ont des atouts à faire valoir dans cette crise. Tout l'enjeu des prochains mois consistera à éviter que la crise sanitaire ne se transforme en crise financière. Car du maintien de ces entreprises dépend notre santé économique globale. Les critiques qui commencent à poindre autour d'un Etat trop centralisateur et d'une bureaucratie française qui a sans doute été un frein à la prise de décision rapide peuvent être prises à contre-pied par le développement de ces ETI : régionales, adaptables, innovantes...

Les ETI ont, pour reprendre la rhétorique « guerrière » du Président de la République, plusieurs guerres à mener :

- **Une guerre économique** d'abord, pour maintenir leur chiffre d'affaires et préserver leurs marges. Les pouvoirs publics jouent pleinement leur rôle d'amortisseurs sociaux pour limiter les faillites et le chômage. Mais ça ne sera pas infini et il faut désormais relancer la demande intérieure avant de pouvoir s'appuyer sur un redémarrage international.
- **Une guerre sociale** ensuite, pour conserver les talents et protéger leurs salariés. Le déconfinement va s'accompagner de nouvelles habitudes de travail et de distanciation inédite pour notre culture, les dirigeants d'ETI y sont déjà confrontés.
- Mais aussi **une guerre sanitaire**, pour contribuer avec l'ensemble de la nation à lutter contre la propagation de l'épidémie. De nombreuses ETI ont modifié leur outil de production pour confectionner des masques, des pièces de respirateurs, des gels hydroalcooliques... Ces entreprises ont aussi

montré des efforts de solidarité. Qui sait que DACO BELLO, une ETI familiale depuis 50 ans, leader des fruits secs a offert quantité de fruits secs aux hôpitaux d'Ile de France et de Grand Est ?

Malgré les garanties de prêts, l'instauration du chômage partiel et autres mesures mises en œuvre par l'Etat, l'ampleur inédite et la durée de la crise pèsent sur la trésorerie des entreprises et pourraient se révéler fatales. Les ETI doivent préparer le « coup d'après » : adaptation de l'offre à la nouvelle demande, revue du plan stratégique, refonte des Business Plans, sécurisation de la trésorerie, mise en place de sourcing sécurisé et plus court, développement de la digitalisation et du e-commerce, réponse à la pression environnementale... les défis ne manqueront pas !

« Les ETI doivent préparer le coup d'après. »

Toute crise engendre des changements de comportements, des adaptations et celle-ci ne fera pas exception. Les changements ne seront pas brutaux et je ne crois pas un jour d'après totalement différent, mais nos modèles économiques sont tout de même pour leur grande majorité appelés à évoluer. Bernard Shaw disait « L'homme raisonnable s'adapte au monde ; l'homme déraisonnable s'obstine à essayer d'adapter le monde à lui-même ».

Adaptons-nous donc sans peur à cette situation inédite avec lucidité et résilience •

