



| DE LA PERFORMANCE A L'EXCELLENCE, | | UN TEMOIGNAGE D'ENTREPRENEUR |

La crise actuelle semble faire naître un nouveau débat autour de l'expression « le monde d'après ». Le débat est ouvert mais il ne s'agit pas là uniquement de savoir si le monde va changer durablement ou pas, ni-même si nous sommes plutôt dans le camp des pessimistes ou dans celui des optimistes.

Dans l'excellent ouvrage « *De la performance à l'excellence* » Jim Collins explique ce qu'il appelle « **le paradoxe de Stockdale** », officier américain souvent torturé durant ses huit années de captivité au Vietnam et qui a démontré une extraordinaire résilience. Il explique que ce ne sont ni les pessimistes ni les optimistes qui peuvent au mieux affronter les épreuves mais bien les réalistes. L'étude de Collins montre aussi que les dirigeants les plus performants et les plus résilients sont "**ceux qui gardent confiance quant à leurs capacités à gagner quelques soient les difficultés, ET, en même temps, qui font face à la plus brutale des réalités, quelle qu'elle soit**". Une sorte de confiance en soi inébranlable, doublée d'un réalisme impitoyable.

En ce qui concerne, les entreprises engagées sur le terrain de l'international, il est évident que l'impact de la crise actuelle est extrêmement fort. Il rebat les cartes entre tous les joueurs sur toutes les géographies. Le problème est-il donc vraiment de savoir s'il y aura un retour à la normale et quand ?

Si nous voulons appliquer le paradoxe de Stockdale pour tendre vers l'excellence même en temps de crise, il faut d'abord affronter la réalité sans fard et l'intégrer sans concessions dans les scénarii de sortie de crise.

En effet :

1. Seules des hypothèses réalistes basées sur une analyse fiable peuvent permettre d'élaborer des stratégies de rebond gagnantes.

2. Pour garder voire augmenter sa confiance en la capacité à gagner de nouveaux marchés, l'entreprise peut revoir en profondeur sa chaîne de valeur et déterminer en quoi celle-ci lui confère de nouveaux avantages compétitifs. Les entreprises possédant les plus beaux atouts dans le nouvel environnement auront naturellement les plus belles opportunités :

- Avoir un excellent capital humain favorise un rebond rapide et renforce l'attachement des forces vives à l'entreprise
- Avoir de la trésorerie ou pouvoir s'endetter permet de saisir de belles opportunités de croissance externe.

- Avoir une culture d'innovation constante permet de s'adapter beaucoup plus vite aux nouveaux besoins.
- Avoir des filiales ou des équipes réparties sur de nombreuses géographies devient un atout compétitif énorme à l'heure où les déplacements deviennent beaucoup plus difficiles.

De fait, les entreprises excellentes d'aujourd'hui seront probablement en grande partie celles de demain. Elles savent écouter leur environnement et **co-construisent leur avenir avec toutes les parties prenantes**. Leurs grands chantiers sont le développement du capital humain, l'innovation, l'internationalisation, la transformation digitale et l'engagement sociétal et environnemental. Petites ou grandes, elles sont en transformation permanente.

Il y aura bien un monde des affaires post-Covid et il appartiendra aux entreprises engagées, réalistes et agiles. Elles travaillent d'ores et déjà les différents scénarii de sortie de crise pour ensuite adapter leur stratégie tout en gardant une vision puissante et des valeurs fortes.

Arnaud LEURENT