

## ENTRETIEN

# "LA CRISE VA CRÉER DES OPPORTUNITÉS"

L'enseignant-chercheur Olivier Torres, spécialiste des PME, estime que les petites entreprises, fragiles, peuvent être sauvées par leur agilité.

► **LA GAZETTE.** Les petites entreprises sont-elles plus exposées que les autres à la crise actuelle?

**Olivier Torres.** Oui. La petite taille est à la fois une agilité et une fragilité. Tout dépend évidemment des secteurs. Si vous êtes coiffeur, dentiste, si dans une activité de proximité, ou dans une activité soumise au confinement total, votre chiffre d'affaires est de zéro. Plus c'est petit, plus c'est fragile. Ce qui peut les sauver, c'est leur agilité. L'entrepreneur n'est pas un travailleur comme un autre. Il a un rapport un peu plus existentiel à son travail parce qu'il travaille beaucoup, parce qu'il a misé une partie de son propre capital. Voir son activité se fragiliser crée une anxiété très forte.

**Dans quel état d'esprit sont-ils?**

Dans un premier temps, il y a eu la sidération, comme nous tous, pendant une quinzaine de jours. Maintenant, les chefs d'entreprise sont dans le combat, dans la réaction. Il y aura un contrecoup, quand on va se rendre compte que le déconfinement ne sera pas un retour immédiat, comme au début du confinement. Mais pour l'instant, je trouve que les entrepreneurs sont dans la combativité. Ce matin, j'étais en relation avec des chefs d'entreprise du BTP. Je leur ai posé la question de leur moral, de 1 à 10. La majorité était autour de 7!

**Quelle est leur principale fragilité?**

La trésorerie. C'est la base de la PME. Elle est en général un peu tendue. Mais là, on a un chiffre d'affaires qui, pour certains, tombe à zéro. Avec les charges qui continuent, vous vous retrouvez dans un effet ciseau terrible. Certains ont des réserves personnelles. Mais ceux qui étaient cigales, ou s'étaient mis dans des démarches de croissance très forte, se sont exposés. La capacité d'endettement est un élément important, puisque les fonds de garantie d'État fonctionnent. C'est un élément qui permet à certains entrepreneurs d'assurer une continuité.

**Et leur force?**

Celle qu'ils trouvent en eux-mêmes. Ma thèse, c'est que la crise va stimuler ce qu'on appelle la vigilance entrepreneuriale, c'est-à-dire l'aptitude d'un être humain à réinterpréter positivement ce qui lui arrive, et à y voir des idées qui peuvent déboucher sur des opportunités, sur

une valeur ou un bénéfice. Quel que soit notre métier, d'ailleurs, fonctionnaire, salarié ou chef d'entreprise, c'est le moment d'y réfléchir.

**Quel type d'innovation?**

À mon avis, deux boussoles stratégiques doivent orienter ces opportunités: la question de la productivité. En quoi ce que vous êtes en train de vivre peut vous amener à expérimenter de nouvelles formes de travail, de nouveaux matériaux, de nouvelles approches, qui vous permettraient demain, à moyens constants, de fabriquer plus, ou autant avec moins de moyens. La deuxième boussole, c'est intégrer dans la stratégie la notion de développement durable. Si vous la voyez comme une contrainte, c'est une chape de plomb. Si vous y voyez des opportunités, ça devient une toile de fond. Je ne fais pas partie de ceux qui disent "plus rien ne sera comme avant". Comme disait Jacques Dutronc, "j'y pense et puis j'oublie". Mais à la marge, il y aura

des changements notables, structurels, à condition de les mettre en perspective.

**Cette crise risque de faire beaucoup de dégâts dans l'économie...**

La question principale est celle de la durée du confinement\*. Elle peut engendrer un problème pire que le remède. Aujourd'hui c'est la crise sanitaire et la question de la santé qui prime sur tout. Mais on voit qu'il y a une limite. C'est une question de choix politique. La récession est mortifère. Elle a un impact, et pas à court terme, sur l'espérance de vie, sur la morbidité. À un moment donné, il faudra arbitrer entre le risque sanitaire et le risque économique qui va s'amplifier avec le déconfinement.

**Quel rapport avec les salariés, dans ce contexte?**

Les entrepreneurs vont avoir besoin de recapter leurs salariés après la crise. Certains d'entre eux auront envie de se battre. D'autres vont peut-être ne pas avoir envie de reprendre. Je dis aux entrepreneurs: "maintenez un lien régulier et apaisant avec vos salariés". Sinon ça risque d'être la débandade après.

**La réponse des pouvoirs publics est-elle à la hauteur?**

L'État réagit assez vite, et je suis très admiratif du travail réalisé par les chambres consulaires. Les chefs d'entreprise sont dans le combat, dans l'instinct de survie. Quand on est dans le combat, on ne pense pas à panser ses plaies et ses états d'âme. C'est au moment du redémarrage, quand peut-être certains se rendront compte que ça ne redémarre pas aussi vite qu'espéré, qu'apparaîtront les risques qu'on connaît: de suicide, d'épuisement mental. Mais pour l'instant, je les trouve plutôt combattifs.

Recueilli par Henri Frisque

\* Entretien réalisé avant l'intervention d'Emmanuel Macron le 13 avril.

PHOTO CÉLINE ESCOLANO



Enseignant-chercheur à l'université de Montpellier, Olivier Torres est spécialiste des TPE et PME. Il a fondé l'observatoire Amarok.