

De gauche à droite, photographiés début mars, Mehdi Mokhtari et Sophie Burgarella, traiteurs bio, Mohamed Riad, concepteur de salles de sport en entreprises, Matthieu Neirinck, créateur d'une marque de chaussures, et Alexia Diez-Soto, créatrice de jeux événementiels.

FRANCE KEYSER, ANTOINE DOVEN
ET AGNES DHERBEYS POUR « LE MONDE »



Philippe Mella parle à toute vitesse, et on ne sait pas si c'est parce qu'il est encore pris dans la tempête qui a dévasté l'événementiel en 2020, ou si c'est parce qu'il est débordé par l'euphorie de ses nouveaux projets. « Mon médecin m'a dit de me calmer, je n'ai jamais autant travaillé que cette année », déclare cet homme de 56 ans, jouant les guides à travers les entrepôts de sa société, Lomarec, installée dans une zone d'activité de Sevran (Seine-Saint-Denis).

Fondée par ses parents en 1969, elle était jusqu'ici spécialisée dans la location de matériel pour cocktails et réceptions. Sur les palettes s'érigeant sur plusieurs mètres, toutes sortes de modèles de couverts, tables, plateaux en inox et argenterie sont stockés, en attendant la demande. Mais, depuis un an, l'heure n'est plus à la fête. « En 2020, on a fait 95 % de chiffre d'affaires en moins par rapport à 2019. » Malgré un prêt garanti par l'Etat de 1,6 million d'euros, le recours au fonds de solidarité et au chômage partiel à hauteur de 85 %, il n'a pu éviter le licenciement économique de neuf salariés sur 64.

Puisque l'activité ne va pas repartir de sitôt, M. Mella a entrepris de se diversifier, avec l'aide de consultants spécialisés (Suppleo) : quand l'e-commerce explose, disposer de 4700 m² d'entrepôts à 15 km de Paris est un atout. Alors, l'un de ses deux hangars géants va devenir une plate-forme logistique. « On vient de signer avec une grande marque de café », dit le chef d'entreprise. Il a également lancé Ecosystème événementiel 93, une agence événementielle écoresponsable, qui regroupera des acteurs du département, lorsque l'activité redémarrera.

Un an après l'instauration du premier confinement, en mars 2020, nombre d'entreprises au sein des secteurs les plus pénalisés – notamment le tourisme, la culture, l'hôtellerie-restauration – sont toujours paralysées par les difficultés. « Beaucoup tiennent grâce aux aides et attendent que l'économie reprenne, ou bien consacrent toute leur énergie à la mise en place du télétravail et du chômage partiel », constate Michel Rességuier, président du cabinet Prosperes, spécialisé dans la transformation d'entreprises.

« DEUIL DU MONDE D'AVANT »

Mais d'autres ont opté pour une stratégie différente : pour occuper les longues semaines de confinement, garder le lien avec leurs clients ou parfois même pour survivre, elles ont entamé une mutation. « Malgré les difficultés, certains entrepreneurs ont réussi à faire évoluer leur modèle d'affaires face à la crise, en transformant leur mode de production, en diversifiant leur clientèle ou en pivotant vers une activité un peu différente », observe Denis Dauchy, professeur de stratégie d'entreprise à l'école de commerce Edhec. Ils ont en commun d'avoir traversé une douloureuse remise en question – que faire si la pandémie se prolonge? –, aboutissant au même constat : la nécessité de changer.

« Il a fallu faire le deuil du monde d'avant et trouver comment nous réinventer », témoigne Alexia Diez-Soto, cofondatrice d'Arcane, une agence de création de jeux événementiels. Les deux salles de jeux d'évasion (« escape game »,

en anglais) qu'elle et Fanny Dautzenberg gèrent à Paris ont dû fermer en mars 2020. Et les séances qu'elles organisaient en entreprise, pour des séminaires d'intégration ou de construction d'équipe, ont été annulées. « Un coup brutal. Après des semaines de travail, nous avons entièrement repensé nos jeux, afin qu'ils puissent se tenir en format numérique, sur Zoom », explique la jeune femme. Et la demande a suivi. Comment réagir lorsque les salariés ont déserté les bureaux? « Nous sommes tout de suite partis du principe que ça allait durer et avons joué carte sur table avec nos clients », raconte Mohamed Riad, 36 ans, ancien judoka de haut niveau, aujourd'hui président de MMSport. Il gère une trentaine de salles de sport installées dans des entreprises. Très vite, il a développé une application, afin de proposer des cours de sport en ligne, ainsi qu'une série de services, tels que des podcasts de méditation ou du vélopavage. « Les DRH des entreprises avec lesquelles nous tra-

vaillons ont apprécié qu'on leur apporte clé en main ces services permettant de garder le lien avec leurs salariés », explique M. Riad.

Pour de nombreuses PME comme la sienne, la clé de la survie est passée par le numérique. Beaucoup n'ont pas eu d'autre choix que de sauter à pieds joints dans la vente en ligne. A l'exemple d'Erik Bernisson, président de Vulcanet Company. Auparavant, cette PME vendait ses produits de nettoyage pour voiture exclusivement sur les foires et salons – jusqu'à 300 par an. « Les clients ont besoin de voir comment fonctionne le produit pour être convaincus », explique M. Bernisson.

Pour pallier l'annulation de ces manifestations, il a d'abord posté des vidéos de démonstration sur le Web. Puis il s'est lancé dans un univers à première vue très éloigné du sien : la vente sur les réseaux sociaux – Facebook, Instagram –, notamment grâce aux influenceurs. « C'est un monde parallèle, très complexe ! » Mais, peu à peu, il en a saisi les codes : aujourd'hui, tous ses produits sont vendus par ce biais.

La fin des événements collectifs a également mis un coup d'arrêt à l'activité d'Alphonse et Madeleine. Créé en 2015, ce petit traiteur bio organisait une dizaine d'événements par semaine pour des groupes de plus de 15 personnes, dans des entreprises ou des ONG. « Impossible de rester sans rien faire pendant des mois : pour ne pas perdre le lien avec nos clients, il fallait trouver quelque chose », raconte Mehdi Mokhtari, le directeur associé. A l'automne 2020, lui et la

fondatrice Sophie Burgarella sont partis en quête de fournisseurs, afin de lancer une nouvelle offre : des box de produits d'épicerie, déposées en entreprises ou chez les salariés. A Noël, la demande a dépassé leurs attentes : ils en ont livré plusieurs centaines. « Toute la difficulté était de ne pas nous éparpiller, que la composition des box reste cohérente avec les produits frais que nous proposons comme traiteur », ajoute Mehdi Mokhtari.

« C'EST AUSSI UNE CHANCE »

Au sein des entreprises les plus touchées, nombre de restaurateurs se sont tournés vers la vente à emporter ou la livraison pour maintenir une petite activité. Mais la fermeture des établissements a également contraint certaines TPE du secteur à changé leur fusil d'épaule. Après un diplôme de l'Institut Paul Bocuse et un passage chez quelques grands noms de la cuisine française, Louis Le Jeune a lancé son entreprise en 2019, Plouf. Celle-ci produisait des plats sous vide cuits à basse température, destinés aux professionnels restaurateurs. « Après de grosses angoisses, nous avons décidé de pivoter vers une clientèle de particuliers », explique-t-il. Cela, avec la livraison de plats sous vide à domicile et l'ouverture d'une cantine à Paris, dans le 10^e arrondissement. « Je suis optimiste, car je crois vraiment à nos produits. »

Matthieu Neirinck, lui, n'a pas changé de clientèle, mais de façon de produire. Durant le premier confinement, les trois boutiques (à Paris et Bordeaux) de la marque

« La difficulté était que la composition de [nos nouvelles] box soit cohérente avec les produits habituels »

MEHDI MOKHTARI
traiteur bio

de chaussures qu'il a co-créée en 2015, Pied de Biche, ont dû fermer. « L'un des problèmes a été le coût lié à l'immobilisation des stocks de chaussures en magasin », explique-t-il. Pour le contourner, il a lancé, en mai 2020, une opération de précommandes en ligne : près de 1 000 personnes ont acheté par avance une paire, dont il a lancé la production dans la foulée, au Portugal. « Cela nous a permis de produire uniquement la quantité vendue, de limiter les coûts de stock et de réduire le prix de vente », explique-t-il. Il compte lancer quatre nouvelles préventes cette année, douze l'an prochain. « Et, si cela fonctionne, nous basculerons peut-être sur un modèle à 100 % en précommande en 2025. » Les boutiques existeront toujours : les clients pourront y tester les chaussures à commander.

Comme lui, les entrepreneurs qui ont pivoté ont su se remettre en question et accepter qu'une partie des changements engendrés par la pandémie seront dura-

bles. « Pour nous, c'est une rupture de la même ampleur que celle qui a suivi le 11 septembre 2001 dans la sécurité », explique Arnaud Vaisiè. Le groupe que cet entrepreneur a cofondé en 1985, International SOS, propose des services de santé et sûreté à l'international, notamment pour les expatriés et les salariés de grands groupes en voyage d'affaires. Face aux restrictions de déplacement, il a élargi son offre : désormais, ses services sont ouverts à tous les salariés, y compris pour ceux en télétravail – avec un large volet de prévention, notamment en matière de santé mentale. « On ne reviendra pas en arrière, la santé est devenue un enjeu central pour les entreprises », estime M. Vaisiè.

En dépit des doutes sur la levée des restrictions, Alexia Diez-Soto, elle, veut croire que son entreprise sortira plus forte de la pandémie. « Traverser une telle épreuve est aussi une chance dans une vie d'entrepreneur : nous avons appris qu'il est essentiel d'être toujours prêt à bouger », estime-t-elle. Comme elle, Philippe Mella a désormais choisi de voir le verre à moitié plein. « Avant, j'étais en-croûté dans mon métier de loueur de matériel depuis trente-trois ans. Avec ces projets, je viens au bureau avec le sourire, je sais que le travail finit par payer », observe-t-il. Avant de conclure : « Cette crise va nous permettre de rebondir autrement. Elle nous a obligés à mener une réflexion que, sans cela, nous n'aurions jamais eue. » ■

MARIE CHARREL,
BÉATRICE MADELINE
ET ALINE LECLERC

PLEIN CADRE

Réinventer son entreprise pour surmonter la crise

Plutôt qu'attendre la reprise en survivant avec les aides de l'Etat, certains dirigeants de TPE ou de PME ont adopté une autre démarche : transformer leur activité, parfois radicalement

De la vente en salons, le patron de Vulcanet Company est passé au « monde parallèle » des réseaux sociaux et des influenceurs