

PLAN DE REPRISE

Après les plans de continuité d'activité, voici des points concrets pour bâtir une trame d'un plan de reprise. Le temps sera une donnée essentielle pour réduire les fragilités issues du confinement. Celles-ci se réduiront avec un certain formalisme de ces plans de reprise.

Formaliser dès à présent semble nécessaire tant la situation est nouvelle : les processus écrits deviennent plus que jamais utiles.

L'absence de visibilité concerne tout le monde mais le mot résilience va prendre ici tout son sens : une entreprise fonctionne avec l'intelligence individuelle, collective et du bon sens (et des clients bien sûr).



Préparer l'après

Un plan de reprise à écrire...

Si cette crise est inédite, forte et sans équivalent, les banques centrales et les actions politiques sont toutes coordonnées pour assurer le soutien massif aux entreprises et au maintien de l'emploi.

Il y aura des dépôts de bilan, du chômage à des niveaux élevés, mais il sera conjoncturel et non structurel.

La reprise, post-confinement, se fera sur 4 à 6 mois. S'y préparer dès à présent, c'est accélérer cette reprise, se donner confiance, et accroître la visibilité... même si tout est incertain à ce jour.

Un plan de reprise pourrait être en 4 parties :

- 1- Comment re souder les équipes
- 2- Stabiliser les finances par des prévisionnels actualisés sur une courbe de reprise progressive
- 3- Gérer les priorités de reprise (production, appros, commercial, logistique...)
4. Se projeter dans le fonctionnement comme avant la crise en s'appuyant sur ses points forts et aller plus vite.

1 Confinement

Toutes les entreprises n'ont pas forcément mis en place, avant ou pendant un plan de continuité d'activité. Ecrire les procédures permet d'aller plus vite et de mieux sécuriser.

2 Gestion de crise

Se focaliser sur l'essentiel : la sécurité des équipes, la production, les finances... Ne pas rester seul.

Gérer & Anticiper

3 Anticiper

Le plan de continuité n'a d'intérêt que s'il est accompagné dès à présent d'un plan de reprise. Là aussi, l'écrire c'est plus de visibilité.

4 Reprise effective

Assurer la sécurité des équipes, redonner confiance, re-planifier les budgets / prévisionnels, rassurer tout l'éco-système

SE

PROJETER

L'idée est de repositionner l'entreprise sur ce qu'elle était avant la crise et non à rétablir étape par étape tout ce qui a été perturbé. Se mettre en situation de continuité.

01

(RE)DONNER CONFIANCE

La communication va rester essentielle pour donner confiance au sein de l'entreprise, vis-à-vis des tiers, le management, les finances, sur les valeurs de l'entreprise, ses points forts, sa valeur ajoutée... Donnez de l'information positive versus le flot ambiant de news anxiogènes.

02

DIFFUSER - COMMUNIQUER

Préparer une trame (word, powerpoint) sur la situation avant-crise, pendant la crise, et les perspectives sur quelques grands indicateurs, les lignes d'actions.

Maintenir ce rythme de communication (toutes les semaines ?) sur l'intranet, par service...

03

ESTIMER

Sur les RH, la finance, les appros, la production, le chiffre d'affaires, etc. repositionner des hypothèses de reprise (en semaines ou en mois), avec les éléments clefs en visant le retour à la situation la plus proche d'avant-crise. A faire en comex/codir.

HUMAIN

Le confinement, la distanciation, les masques, les craintes personnelles et sur l'emploi nécessitent une cohésion rapide pour un challenge à relever : motiver le personnel, faute de quoi la reprise sera plus longue.

01

L'APRES TELE-TRAVAIL

- . Ecrire les règles de sécurité sanitaire
- . Repositionner les équipes sur les tâches prioritaires pour redonner le sens au travail
- . Faire revivre les réunions et projets comme "avant" (d'abord la forme et ensuite vite le fond)
- . Dialogue ouvert pour sortie de l'isolement

02

RE-MOBILISER - RE-SOUDER

Entre écoute, bienveillance, décompression des craintes et des peurs (santé, emploi), à chaque direction opérationnelle + comex/codir de mettre du liant dans la vie sociétale de l'entreprise :

- . diffuser de l'information à tous,
- . réunions sans réunionnisme,
- . donner des perspectives possibles/crédibles,
- . écouter le personnel plus que jamais,
- . redonner les responsabilités,
- . encourager.

03

RASSURER

Après le confinement, chacun voudra voir qui est où, qui fait quoi, comment est la situation... Communiquer et motiver.
Rassurer les équipes dans un cadre sanitaire et sécuritaire clair.

FINANCES

Une situation inédite dans le monde et les finances perturbées à tous niveaux :
trésorerie, dettes, investissements, rentabilité, dividendes, budgets.
Un exercice nécessaire pour caler vite des points difficiles.

01

BUDGETS A REVISER

Sur la base des derniers mois (sauf si saisonnalité), replanifier pour les semaines et 3/4 mois à venir :

- . les prévisions raisonnables d'activité
- . les flux de trésorerie prévisionnels
- . replanifier les charges fiscales et sociales à venir qui auraient été décalées
- . Re valider les décisions d'investissements (décalages ou non)
- . Re planifier les échéances financières (dividendes ?, dettes, fiscal, social...)

02

CLARTE FINANCIERE

a) Vis-à-vis des banques, assureurs-crédit, fonds d'investissement : assurer la clarté et la transparence des chiffres avant la crise, pendant, et les perspectives (même avec des incertitudes). Chacun a besoin de clarté (même relative) sur la suite. Document unique à actualiser pour les tiers financiers.

b) Tableau de bord simplifié d'après-crise à créer pour mesurer sur des indicateurs essentiels la vitesse de reprise.

PRIORITES

Les priorités de reprise sont nécessaires pour ordonner cette reprise elle-même, face à une situation où tout a été perturbé.

01

PRIORITES DU DIRIGEANT

Tout le stress naturel accumulé + la gestion quotidienne difficile doivent néanmoins conduire chaque dirigeant à établir ses priorités de reprise en les rédigeant formellement (en un vrai document de travail).

02

PRIORITES DU COMEX/DIR

Là aussi, définir (écrire), pour chaque direction opérationnelle, les priorités essentielles, les formaliser et les coordonner en comité.

Les priorités auront comme objectif de revenir (à se rapprocher) d'avant la crise (en production, appros, logistique, commercial, ...)

03

RE BOOSTER LE COMMERCIAL

En l'absence de clarté sur les délais de reprise, le rôle des équipes commerciales sera de revoir régulièrement les perspectives, sans démotivation.

Encourager la reprise même si les carnets de commande seront plus longs à remplir.

S'OUVRIR

S'il y a bien une période où les dirigeants doivent échanger, s'informer, partager, c'est bien cette période.

Ne pas rester seul, profiter des échanges à tous niveaux.

01

ECO SYSTEME

Echanger avec sa branche professionnelle et remonter également des informations sur l'activité, les relations avec les fournisseurs, le personnel, les flux logistiques, les sujets sanitaires, ...

02

EXPERTS-CO, AVOCATS...

Les professions de service, du droit et du chiffre seront à solliciter car sources d'informations à jour sur le social, fiscal, comptable, juridique (AG notamment). Les crises passées ont montré que les entreprises bien gérées passaient forcément la tempête.

03

CA, COMITES

Les CA, comités stratégiques, comex/codir sont là pour échanger, partager, faire remonter les informations, valider le schéma de reprise. Planifier des dates, plus nombreuses, mais très opérationnelles, concises et efficaces.

CLIENTS

- Mise à jour des informations clients (CRM, bases...)
- Lancer dès rapidement des opérations de contact avec les clients (mail, RSS, téléphone) pour connaître leur situation, leurs prévisions, etc ... et leur indiquer ce que ma société fait pour les aider à continuer, à se relancer etc.
- Anticiper leur situation de crédit et en particulier voir comment nos pratiques de crédit doivent être revues particulièrement avec les mauvais payeurs habituels ; la menace « classique » de « ne plus travailler avec vous » n'est plus une menace crédible.
- Prendre garde à la baisse des limites de crédit par les assureurs crédit

SECURITE

- Vérifier l'application des mesures barrière car il peut y avoir une baisse de la garde (bien les formaliser, les partager, voire les faire signer et leur donner un caractère comparable au règlement intérieur même si cela est temporaire)
- Mettre à jour son DUER
- Garder le moral, faire du sport, organiser des call entre amis (apéritifs Messenger)
- Couper la radio et faire taire les malsains, les fakenews ...(développer une certaine limitation numérique)
- Veiller à renforcer la sécurité informatique (ordinateurs issus du télétravail).

FOURNISSEURS

- Les contacter et savoir comment ils s'organisent pour fournir aujourd'hui et surtout ce qu'ils prévoient : en particulier pour ceux qui ne se sont pas arrêtés ... ce peut aussi être du fait qu'ils sont déjà en difficulté et n'ont pas d'autre alternative pour rentrer du cash.
- Identifier des fournisseurs alternatifs pour éviter toute rupture d'approvisionnement voir négocier des améliorations de conditions d'achats.
- Garder les contacts.

SALARIES : protéger, informer, communiquer

- Etablir régulièrement des contacts téléphoniques avec l'ensemble des salariés qui sont en chômage ou en télétravail
- Créer des groupes Whatsapp (ou autre) pour régulièrement envoyer des informations et généraliser les conférences téléphoniques ou visioconf (effet de groupe). Ce n'est pas facile à faire mais cela permet de constater les réactions. L'esprit d'équipe est renforcé. Les membres du groupe ne s'observent plus de la même façon.
- Assurer (dans les conditions optimum de sécurité sanitaire) une présence dans les lieux physiques de l'entreprise où une activité continue, et demander à l'encadrement / management d'en faire autant, pour rassurer les salariés qui continuent à venir dans les locaux. Ne pas hésiter à réduire les équipes et faire tourner, alterner pour diminuer la proximité et aussi pouvoir maintenir une activité plus longtemps
- Veiller à ce que le sentiment d'iniquité ne se développe pas entre les salariés bloqués et voyant leur revenus diminuer et ceux qui continuent entre autres en télé travail
- Porter une attention particulière aux collaborateurs qui sont en télé travail et qui n'avaient pas l'habitude de travailler ainsi. Le sentiment d'isolement, d'inutilité etc ... peut se développer
- Veiller tout particulièrement au moral des commerciaux et des « marketeurs » qui sont totalement démunis et inquiets (les pousser à contacter les clients et à informer le reste de l'équipe sur l'évolution de la situation du terrain). Les inciter à mettre en place, développer, leurs relations clients/ prospects LinkedIn (les former à distance si nécessaire).
- Réfléchir avec les collaborateurs (qui acceptent/peuvent le faire) aux opportunités de changer les modes de travail après la reprise, les nouveaux services à inventer, l'après ..tout en restant dans le pragmatisme.
- S'assurer que des collaborateurs ne sont pas fragilisés : en situation difficile financière liée à l'application du chômage partiel, situation familiale etc.
- Informer régulièrement les managers des équipes sur les conséquences sociales. Le chômage partiel peut ne pas être suffisant (limitation actuelle à 1000 heures) on peut très bien dans 3 mois être amenés à faire des ajustements et il vaut mieux que tous en soit conscients.

Management

- Faire l'hypothèse de trois types de reprises (lente, moyenne, rapide) et intégrer éventuellement un second confinement temporaire s'il devait avoir lieu.
- Etudier les dispositifs d'aides et de protection des entreprises en difficulté (dispositifs gouvernementaux, mandats ad'hoc, etc ...) en particulier le PGE et dans certaines régions le prôt rebond de la BPI/région. Se concerter avec son expert-comptable.
- Négocier des décalages de paiements avec les fournisseurs, bailleurs... sans oublier qu'il faudra rembourser plus tard... ce ne sont pas des dons.
- Revoir tous les contrats commerciaux, fournisseurs, et financiers, et en particulier la clause de FORCE MAJEURE.
- Repenser les modes de fonctionnement (commandes à distance, drive, etc) et les opportunités que cela peut présenter pour la suite.
- Evaluer sa propre situation de sinistre COVID (taux de 100 à 0%) et corrélér ce taux à celui estimé de ses clients, de ses fournisseurs et de ses concurrents. Etablir des matrices OT (Opportunités – Menaces) par type de corrélation et fixer des plans stratégiques de sortie de crise.
- Utiliser le modèle CANVAS pour replacer le modèle économique de l'entreprise en sortie de crise ainsi que toutes les méthodes de réflexions de groupe pour accélérer le redéveloppement.

Gouvernance

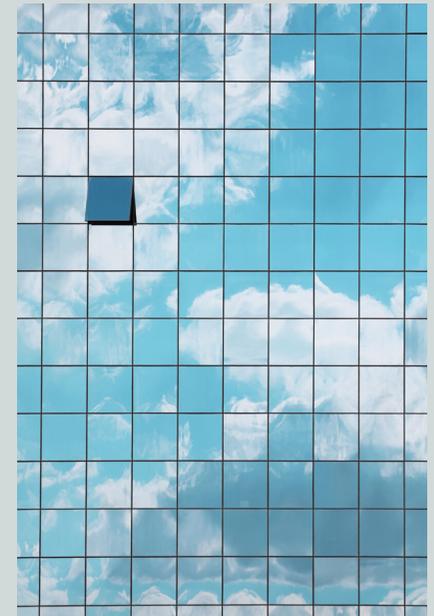
- Tenir les AG dans le même cadre qu'avant le confinement avec des contenus plus riches qu'avant.
- Informer régulièrement ses associés /actionnaires de l'évolution de la situation.
- Pour les dividendes de l'exercice 2019, utiliser le report à nouveau pour éventuellement distribuer plus tard (2021). Sauf dans le cas où les dividendes sont remontés à une holding d'acquisition qui rembourse une dette senior. Revoir si nécessaire les conditions d'OC. Veiller aussi aux flux de dividendes pour les entreprises familiales (minoritaires qui vivent sur les dividendes par exemple)
- Se poser la question des principales rémunérations
- Risques : revisiter la politique des risques de l'entreprise. Et élarger le champ d'intervention des risques :
Cf. bit.ly/carto-risques
- reprendre de la hauteur, penser loin, et ne pas avoir peur du risque.
- La stratégie doit aussi appréhender des opportunités (commerciales, fournisseurs, rapprochement d'entreprises...)

Redonner confiance pour le moyen terme : comment préparer l'avenir ?

La période actuelle crée une distanciation sociale dans tous les sens du terme, et des peurs ou des craintes chez les clients, les équipes et les fournisseurs et les financiers. Une des questions posée est de savoir comment préparer et assurer la pérennité de l'entreprise, pour redonner confiance à toutes les parties prenantes.

D'où quelques questions à se poser en parallèle de la mise en place d'un plan de reprise de court terme, formalisé et mesurable. C'est en fait un processus qui consiste à revisiter la stratégie de l'entreprise.

- quels sont les doutes et les interrogations de vos entreprises ?
 - quelles sont les enseignements que vous tirez de cette crise ?
 - quelles sont les tendances que vous avez identifiées dans votre métier (signaux forts et faibles) ?
 - quels sont les impacts de cette crise sur le business model de l'entreprise ?
- >> technologique, concurrence, comportement des clients, financière
- quels sont les biens ou services à vendre, production de ces biens et services, compétences, ressources, financement, etc ?
 - quelle évolution de la stratégie de l'entreprise ?



Quelques mots de conclusion de dirigeants et d'AI

