

A LA CROISÉE DES CHEMINS

Bulletin du

Etablir un plan de marche précis ...p3

Ce plan passe par une cartographie précise de la situation.

Rassurer autour de la sécurité ? ... p3

Rien n'est envisageable sans la garantie de la sécurité

Pilotage graduel des opérations ... p5

Ou en est la chaine de valeur. Un petit état des lieux s'impose.

Maitriser ses coûts ... p5

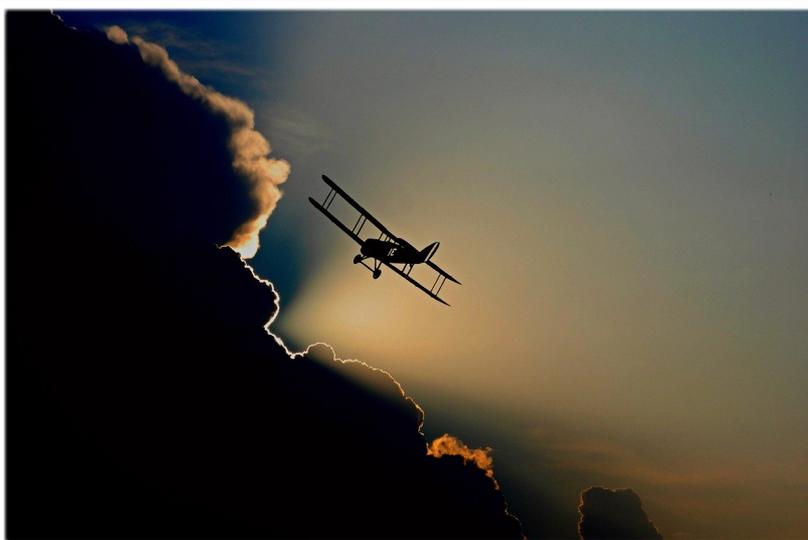
L'incontournable, mais c'est indispensable..

S'ajuster aux nouvelles techno Ep 2

Ce nouveau contexte offre des opportunités si l'on sait les saisir.

Piloter dans une météo incertaine Ep2

Réflexion autour de la gouvernance.



Check lists de secours et procédures d'urgence pour aborder la rentrée de septembre 2020 : Episode 1 ?

A lors que les Directions Exécutives des entreprises sont encore à absorber le choc de la réduction brutale de l'activité, elles doivent maintenant anticiper la reprise très incertaine dans l'environnement opaque de la fin d'année 2020. Pour beaucoup d'entreprise l'activité de l'année se situera entre 30 et 80% de l'exercice précédent. Cette situation impose un redimensionnement durable de l'organisation et de son management.

Bien évidemment les solutions apportées à l'aspect sanitaire contribueront à clarifier la suite à donner. Mais d'ores et déjà





Antifragile - Nassim Nicholas Taleb(1).

Antifragile fait partie des livres difficilement classables tant la proposition prend le contrepied des idées reçues.

Quand un système est soumis à un fort stress, un désordre, l'incertitude, ce dernier, plutôt que de se détériorer, trouve en en lui l'énergie de se renforcer. L'auteur va même plus loin. Pour lui nous avons la faculté de tirer profit du chaos pour surmonter l'adversité mais aussi pour devenir meilleur.

Ce livre pluridisciplinaire, ambitieux et un peu excentrique est le parfait remède anticrise qu'il faut avoir dans son sac de voyage cet été pour tourner le dos à la morosité et préparer sereinement la rentrée.

(1) Antifragile, les bienfaits du désordre - Nassim Nicholas Taleb, Editeur : Belles Lettres.

une approche fine, un pilotage « à vue » doit être envisagée.

Un retour progressif emprunt d'agilité est donc nécessaire pour s'adapter à l'environnement quelque peu insaisissable et lui même mouvant.

Compte tenu de ce contexte et de la complexité de la tâche, Il est nécessaire de concevoir un plan de « continuité » d'activité solide permettant à la fois d'intégrer les principaux risques majeurs tout en profitant des opportunités spécifiques dont peut disposer chaque entreprise.

Dans le cadre des échanges que nous entretenons avec les dirigeants d'entreprises françaises ou étrangères, nous avons élaboré une trame pour permettre à nos interlocuteurs de préparer le redémarrage des activités.

Ce plan prévoit les 6 étapes suivantes :

- Etablir un plan de marche précis sur la base d'un état des lieux renouvelé fréquemment
- Rassurer en garantissant la sécurité maximale (clients, salariés et partenaires)
- Redémarrer graduellement les opérations et la supply chain
- Maitriser les coûts
- Intégrer les nouvelles contraintes technologiques incontournables
- Piloter le redémarrage

Nous vous proposons de partager les 3 premiers chapitres dans ce bulletin et les 3 suivants dans notre prochaine édition mi-août.



Etablir un plan de marche précis

Compte tenu de l'apparition du nouveau paradigme dans lequel nous nous trouvons, il semble pertinent :

- De Suivre chaque jour la trésorerie de l'entreprise, simuler différents scénario d'évolution de l'activité et prévoir les modes de financement associés : privilégier le scénario pessimiste comme cas probable.
- D'établir une cartographie des principales actions à mener ainsi que de leurs cadencements. Il s'agit de prévoir de façon cohérente l'évolution des activités de production, de supply chain, le commercial ainsi que le marketing. Mais au delà de cet aspect opérationnel, une attention sera portée sur l'ajustement géographique des composantes de la chaine de valeur. Une reprise de la pandémie doit être envisagée sérieusement mais avec sérénité.
- D'étudier l'évolution fine du secteur ainsi que le comportement de la concurrence pour saisir d'éventuelles opportunités de rachat ou de rapprochements,
- De moduler le calendrier des investissements et projets en fonction des nouvelles priorités pour optimiser l'utilisation des ressources disponibles.
- D'intégrer une analyse rapide des nouveaux aspects réglementaires ainsi que des calendriers de déconfinement des pays dans lesquels la société est présente.
- D'évaluer avec beaucoup d'attention le comportement potentiel des clients en intégrant :
 - *les évolutions attendues du pouvoir d'achat (en baisse dans les principaux pays européens),*
 - *le report sur de nouveaux canaux de consommations (achat en ligne)*
 - *La sensibilité des clients sur l'aspect local, durable, peut être environnemental des produits.*

Rassurer en garantissant la sécurité maximale

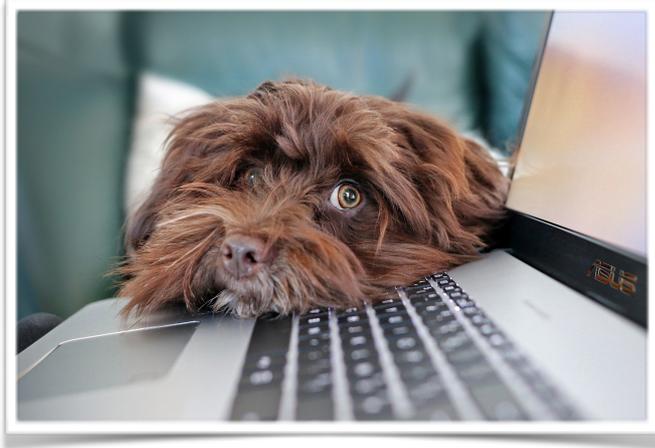
Pour les clients

La fréquentation des magasins est loin d'être revenue à son niveau d'avant confinement. Il semble évident que le retour des clients ne pourra se faire qu'en proposant une expérience client totalement sécurisée. Nous assistons déjà à une multitude de développement (ascenseurs pilotés avec les pieds, ouverture de portes avec les coudes, redéfinition du parcours dans les lieux ouverts au public, traçabilités des produits, suppression de la manipulation des produits en magasin...). De nouvelles habitudes et protocoles de travail doivent être envisagés pour contrer la contagion actuelle.

Par ailleurs toutes ces actions pour être attractives devront être communiquées aux clients. Une politique de communication doit donc être rapidement mise sur pieds pour informer et rassurer les clients.

Pour les collaborateurs

Travail a domicile



Il faut anticiper que l'activité ne puisse pas redémarrer dans les conditions antérieures.

Probablement cela signifiera entériner le travail à domicile. Sur la base de cette expérience menée dans l'urgence, l'entreprise pourra identifier et installer les bons outils, prévoir et compléter les actions de formation nécessaires et mener une réflexion sur les avantages d'un tel changement de paradigme.

C'est certainement une opportunité pour repenser le bien être au travail et l'approche

collaborative. Le travail à domicile ne doit pas être subi, mais vu comme une occasion d'améliorer l'efficacité du fonctionnement de l'organisation.

Les déplacements et voyages d'affaires pourront être analysés dans ce cadre. Il pourront être réduits au profit de plate-formes de téléconférence. Le temps économisé pourra être utilisé pour programmer des temps de réflexion et de calme.

Sécuriser sur le lieu de travail

L'entreprise doit rassurer ses salariés en annonçant clairement les mesures prises dans le cadre de la tenue de réunions présidentielles (caméras thermiques, fourniture de masques, gel hydro-alcoolique, sens de circulation, canalisation des flux, distances entre les chaises, régulation des passages aux toilettes ...)

Ces règles constituent une matière particulière à réflexion pour tous les responsables de lieux d'accueil, centres de conférences, restaurants, bars, etc... ces derniers pourraient définir un cahier des charges de leur propre label « anti-pandémie » par anticipation de celui qu'ils se feront certainement imposer dans quelques mois.

Remobiliser les collaborateurs

Plusieurs éléments sont à prendre en compte :

- Le confinement a été vécu par certains collaborateurs comme une épreuve, voir un traumatisme. La reprise peut constituer pour certains un deuxième saut dans l'inconnue en moins de 8 semaines.
- De plus la pression familiale peut entraîner une résistance au retour physique.



- La période assez longue a peut être permis, pour certains de prendre de nouvelles habitudes, une prise d'autonomie qui pourrait être difficile à concilier avec le retour sur site.

Il sera certainement important pour cette nouvelle étape de redéfinir la raison d'être de l'entreprise et d'expliquer en quoi la place de chacun dans l'organisation est importante.

La redéfinition de la stratégie sera un élément crucial à cette étape.

Enfin, inutile de préciser qu'une veille discrète pourra être mise en oeuvre pour détecter les signaux faibles indiquant une fluctuation du bien être (voir un mal être). Les collaborateurs seront sensibles à l'honnêteté du discours, au respect des engagements pris ainsi qu'à l'empathie à leur égard.

Pilotage graduel des opérations et de la Supply chain : équation à plusieurs inconnues

Comme nous l'avons évoqué dans l'introduction, une vision d'ensemble de la chaîne de valeurs et nécessaire au bon redémarrage.

Cela nécessite de la part de l'entreprise, sur la base des demandes anticipées, de prévoir dans le détail, suivant un calendrier précis de :

- *Cadencer les approvisionnements,*
- *Modifier les stocks de sécurité de matière premières ou de produits (taux de couvertures, rotations de stocks, surveiller les taux d'écoulement, ...),*
- *Ajuster les paramètres de la supply chain (capacité de chargement des magasins, capacité de transport, ...) ainsi que les seuils critiques,*
- *Mesurer la robustesse des principaux acteurs (fournisseurs, partenaires, distributeurs, franchisés, centre de distribution externalisé, ...)*



Maitrise des coûts : remobiliser les collaborateurs via des accords de performance collectifs négociés avec les partenaires sociaux:



Cyrille Grandjean, Directeur Général de transition dans les contextes difficiles invite les entreprises à « *prévoir dès maintenant, pour celles qui ne l'ont pas encore envisagé, la mise en place d'accords de performance collectifs pour réduire les coûts de la masse salariale et éviter les licenciements. Il faut gagner du temps et conserver les compétences pour se préparer à la reprise de l'activité en 2021/2022.*

Ces accords de performance permettent de revoir les rémunérations variables (primes de repas, de transports, 13 ième mois) pour éviter le

déclenchement d'un P.S.E. très destructeur des savoir faire et démoralisant pour les équipes qui restent. En contrepartie l'entreprise s'engage à ne pas licencier pendant une certaine période. Ce type d'accord négocié répond aux attentes des salariés qui comprennent la situation et sont prêts à faire des efforts dans ce contexte unique d'interrogation sur une potentielle vague 2.»

Bien que très efficaces, toutes ces solutions restent insuffisantes pour aborder cette fin d'année 2020. Elles pourront être complétées par des dispositifs complémentaires proposées dans notre prochain bulletin.

Des équipes dédiées peuvent être temporairement détachées pour suivre et détecter les signaux faibles de dysfonctionnements (état de la situation, mise à jour des scénarii potentiels, cartographie des risques et opportunités) et déterminer les actions urgentes ou opportunités à engager.

En attendant de vous retrouver nous souhaitons à ceux qui partent d'excellents congés.

Christophe Autrive

+33 6 89 26 07 27

Cavokay

Equipe de talents constitués d'experts et de consultants en accompagnement des entreprises depuis la quête du sens jusqu'à la déclinaison opérationnelle.

