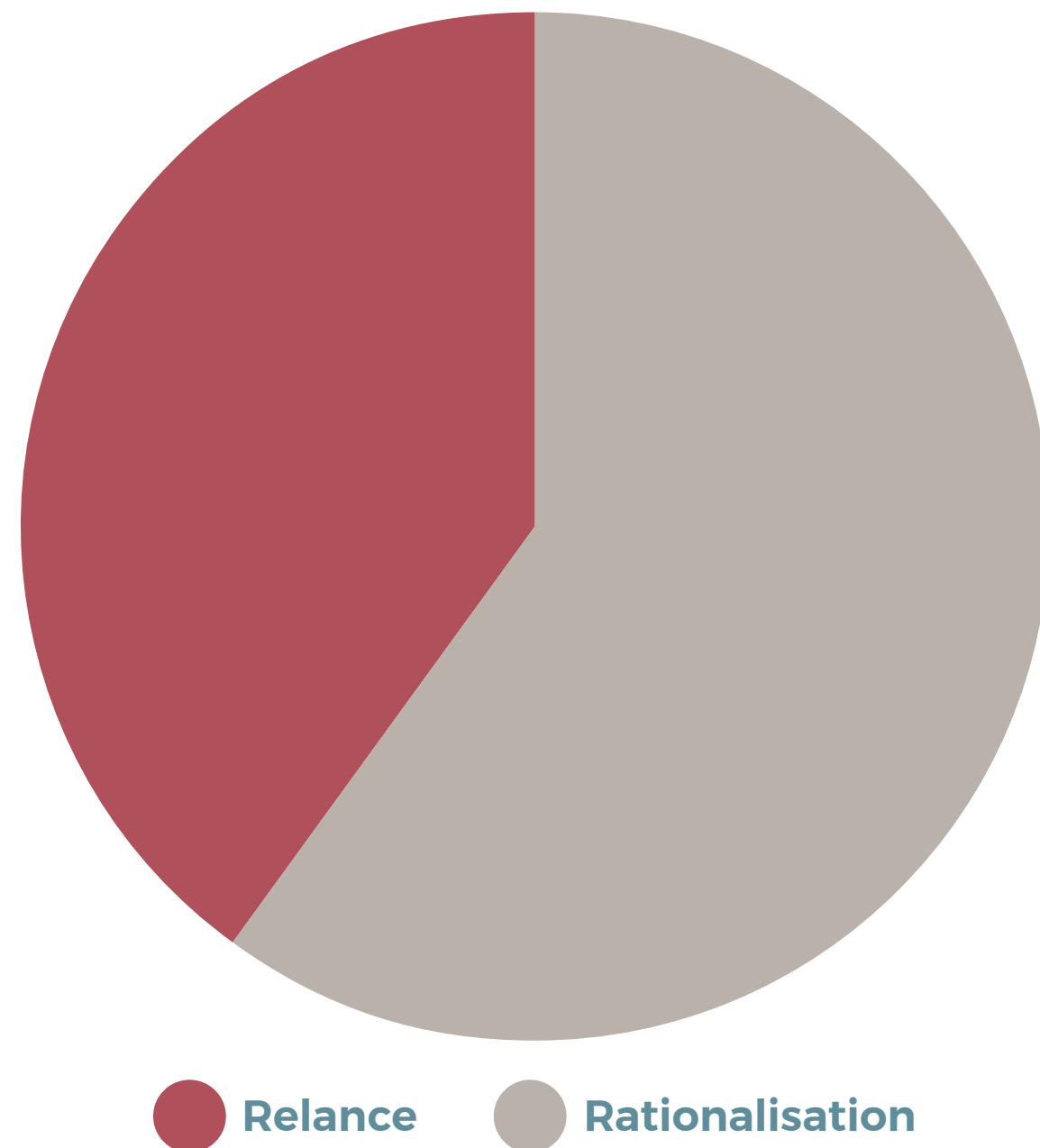


Les clés de la relance en 10 points

Quelles actions prioritaires initier, et dans quel domaine ? Entre rationalisation et relance de l'activité, quel objectif ? Sur quel horizon de temps raisonner ? Si chaque entreprise se pose aujourd'hui les mêmes questions, les réponses sont protéiformes.

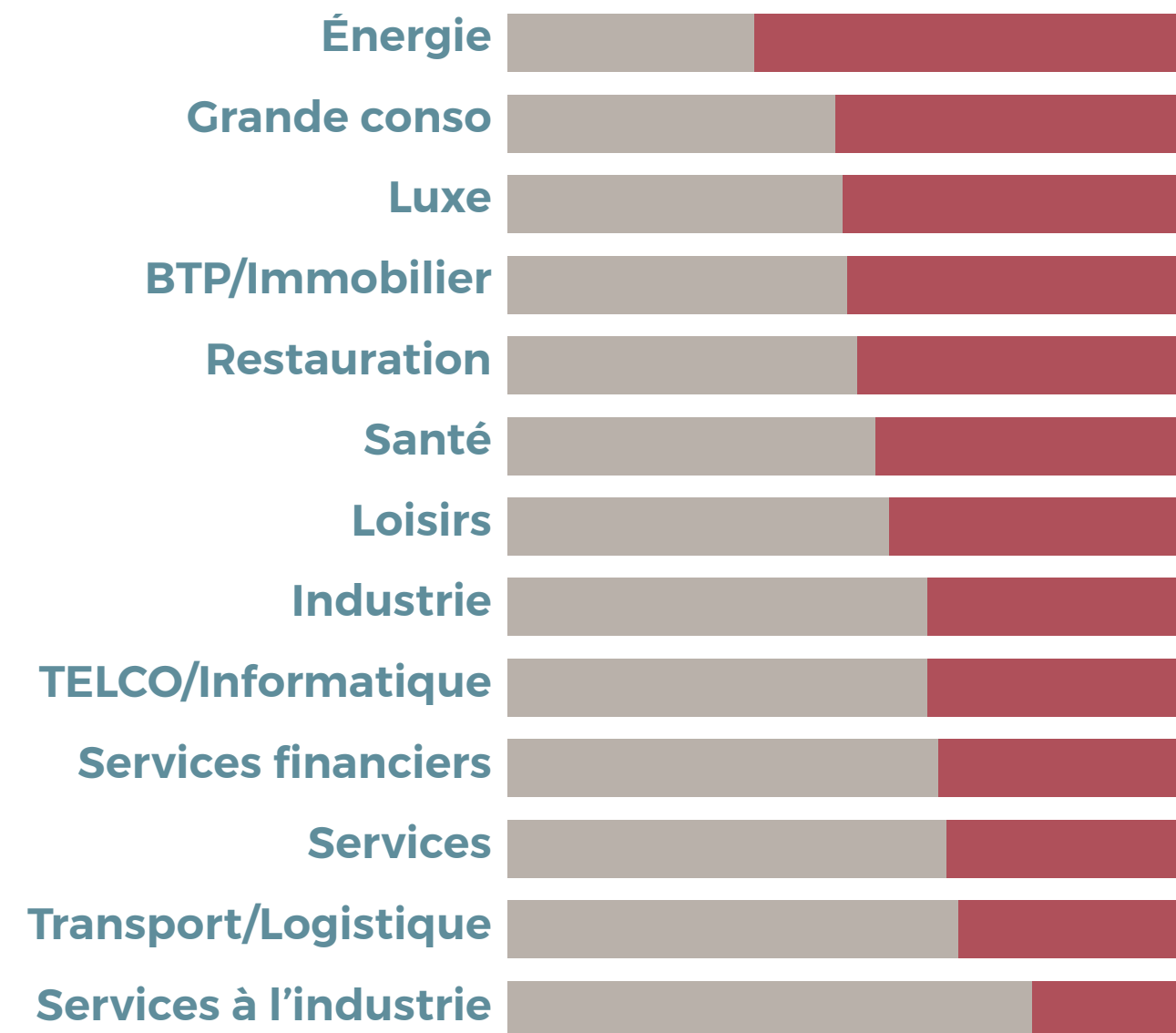
Mawenzi Partners dresse aujourd'hui un premier bilan des actions initiées pendant cette crise, nourri par les retours de 150 entreprises récoltés entre le 1er et le 20 avril.

1/ Un mix **relativement équilibré entre actions défensives et offensives**, avec à peu près autant d'actions de relances (40%) que de rationalisation (60%).



4/ L'Asie (et plus spécifiquement la Chine) est la seule **zone géographique évoquée de façon optimiste** lorsque l'on parle de relance.

2/ Un constat qui ne se retrouve pas de la même façon dans tous les secteurs d'activité. Les secteurs très *Capital Intensive* (énergie, BTP) se disent très concernés par l'augmentation du CA, **là où les services consolident davantage leurs positions.**



3/ Les grands groupes, plus présents dans ces industries fortement capitalistiques, sont donc légèrement plus enclins à relancer : 45% d'actions de relance dans les grandes entreprises, pour 40% dans les PME / ETI. Un acteur du contrôle qualité, évoquait de possibles opportunités d'acquisition à la suite de la crise, **illustrant tout de même le fort volontarisme des petites et moyennes structures malgré le contexte.**

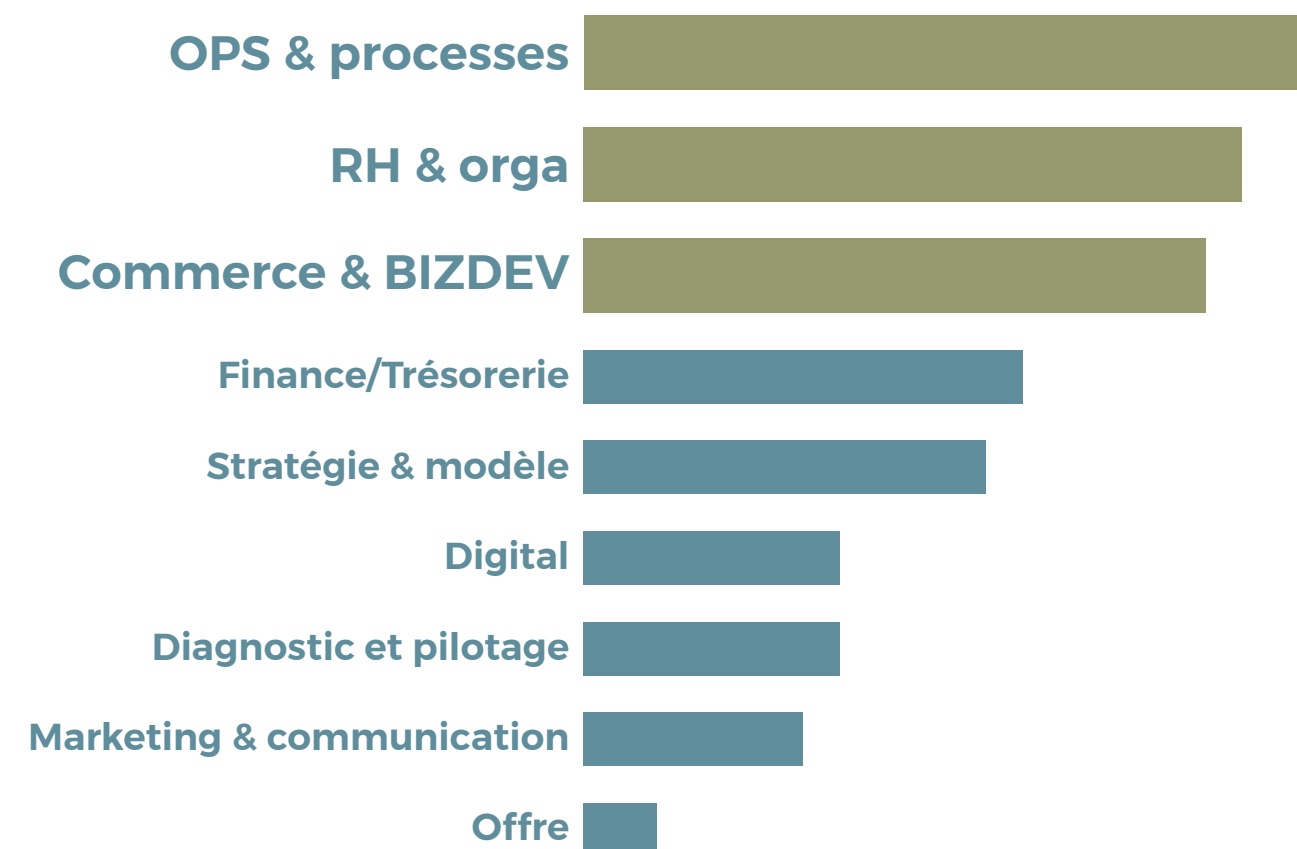
5/ Près de 10% des actions ont un caractère de diagnostic ou de mise en place d'outils de pilotage : **le temps disponible est utilisé pour améliorer le suivi en post crise** ; ou identifier à quel moment les efforts commerciaux devront être relancés.

Les clés de la relance en 10 points

Quelles actions prioritaires initier, et dans quel domaine ? Entre rationalisation et relance de l'activité, quel objectif ? Sur quel horizon de temps raisonner ? Si chaque entreprise se pose aujourd'hui les mêmes questions, les réponses sont protéiformes.

Mawenzi Partners dresse aujourd'hui un premier bilan des actions initiées pendant cette crise, nourri par les retours de 150 entreprises récoltés entre le 1er et le 20 avril.

6/ Les opérations, à court terme, sont la **première préoccupation des interviewés** (+20% des réponses totales, dont +50% ont trait à la sécurité des employés). 3% des réponses concernent la seule problématique de gestion des stocks.



9/ 15% des actions concernent des inflexions de stratégie. La crise mène à reprioriser les chantiers, et à **construire des scénarios qui doivent être évolutifs selon les modalités de reprise** de l'activité, comme le suggère un transporteur.

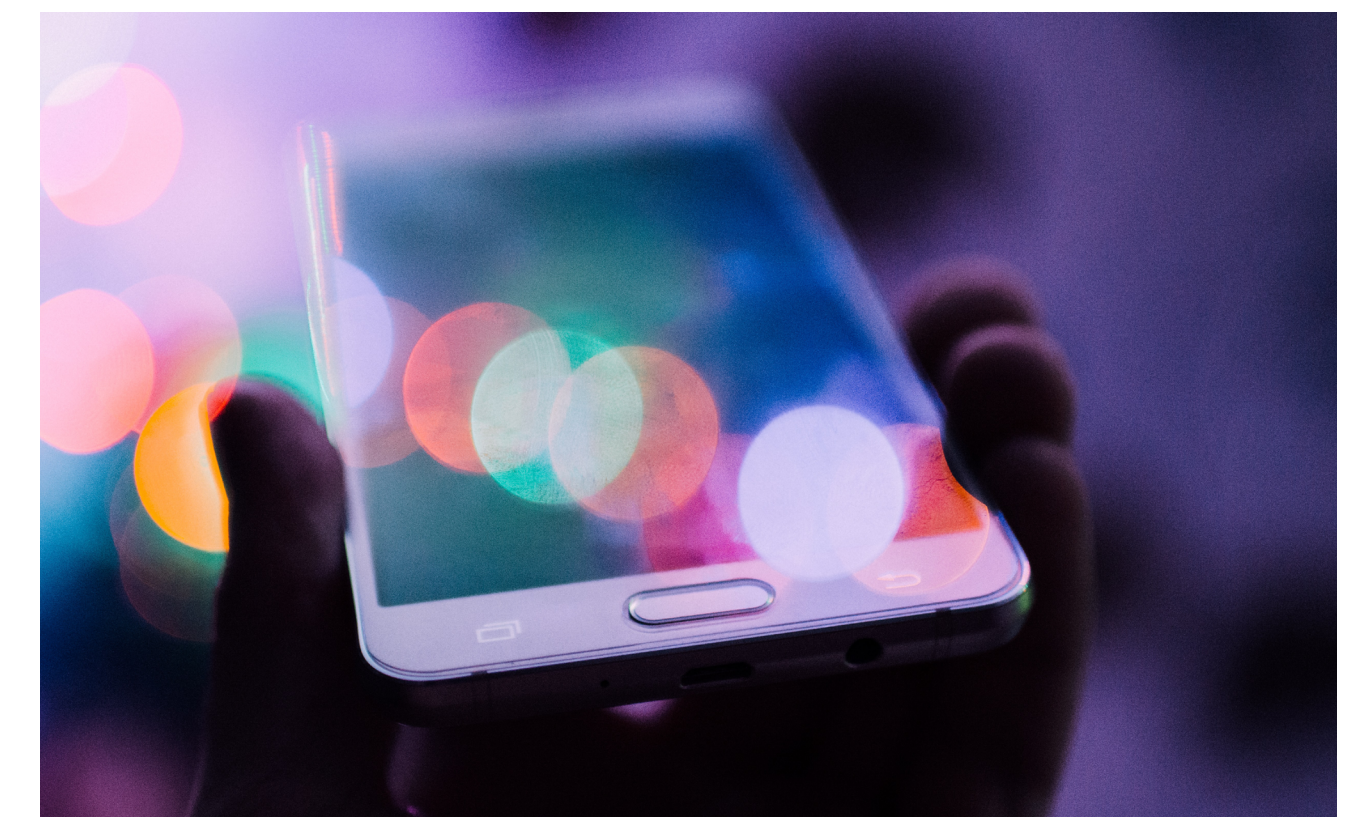
A la marge, certains s'interrogent sur le dimensionnement de leur entreprise vs les besoins auxquels ils répondent, et sur la raison d'être même de l'entreprise.

7/ Nombreux sont ceux qui anticipent de forts besoins humains lors de la reprise, ce qui se traduit par **deux grands types d'initiatives RH** :

- La moitié porte sur la confiance des salariés : plan de remobilisation, communication, séminaires.
- L'autre moitié des initiatives RH portent sur l'organisation du travail à long terme : quelle place pour le télétravail ? Quels ajustements à la baisse des effectifs, quelle réorganisation ?

10/ Dans de nombreux domaines, le digital est perçu comme l'un des principaux leviers d'action, et est explicitement mentionné dans 10% des actions. **Bien plus qu'un soutien de ventes à court terme, il est perçu comme le levier transverse** permettant de faire évoluer le modèle économique.

8/ Le 3° levier d'action est le commerce : **nombreux sont les répondants mentionnant le besoin d'une relation client soutenue**, vue comme une façon de soutenir les ventes lors du rebond, et d'ainsi compenser les ventes non réalisées pendant la période. Un acteur du conseil en assurance, mentionnait par exemple la mise en place de réunions « mirroring » avec leurs principaux clients, afin de cerner les principaux impacts que la crise a sur eux.

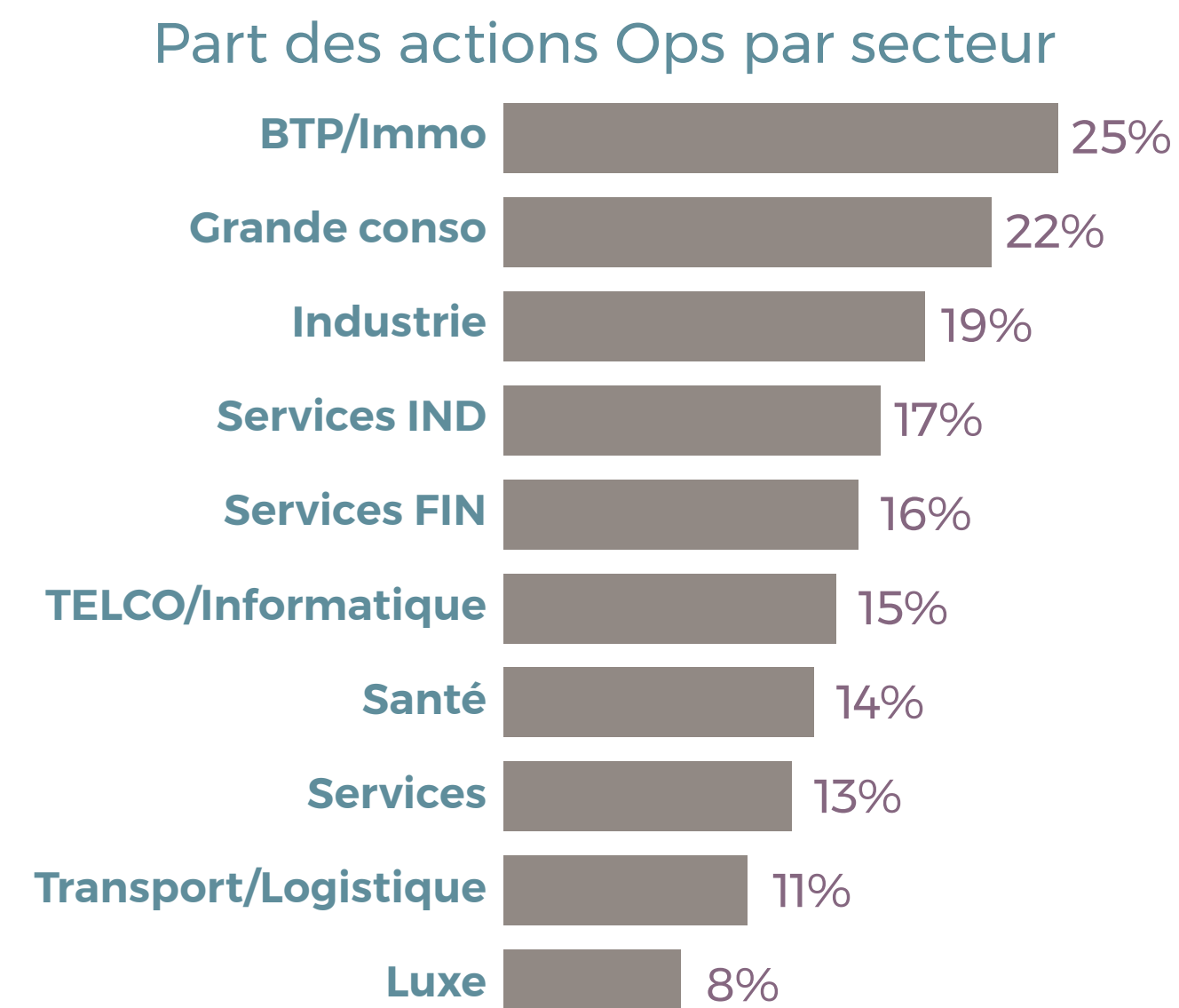


Quelles actions prioritaires initier, et dans quel domaine ? Entre rationalisation et relance de l'activité, quel objectif ? Sur quel horizon de temps raisonner ? Si chaque entreprise se pose aujourd'hui les mêmes questions, les réponses sont protéiformes.

Mawenzi Partners dresse aujourd'hui un premier bilan des actions initiées pendant cette crise, nourri par les retours de 150 entreprises récoltés entre le 1er et le 20 avril.

Opérations et process : remettre les pendules à l'heure

C'est aujourd'hui la toute première préoccupation des sondés : pour faire face à la crise et assurer une reprise rapide, les entreprises formulent de premières réponses **opérationnelles**, qui à plus de 85% correspondent à des mesures immédiates. Au sein de EOL Group, on mentionne par exemple le besoin de revoir les modes d'approvisionnement, et de s'orienter demain vers un modèle 'built to order'.



La remise à niveau de la **capacité de production** implique par ailleurs de **sécuriser la chaîne d'approvisionnement**. Une forte complexité vient de la multiplicité des acteurs présents sur la chaîne, confie Michel & Augustin [alimentaire], où l'on doit assurer le bon raccordement des flux entre la réouverture de ses usines et des entrepôts clients. Plusieurs acteurs revoient aussi leur **portefeuille fournisseur** pour le sécuriser. Chez Bollinger [Champagne], on mentionne par ailleurs la nécessité d'une revue des process de gestion de crise, afin d'être en mesure d'anticiper la prochaine de façon plus efficace. La crise peut aussi être l'occasion de revoir la supply chain de fond en comble, plusieurs acteurs revoient aussi leur portefeuille fournisseurs comme le mentionne Endeavour [Mining].

Spécifiquement, 10% des répondants mentionnent la thématique de la **gestion des stocks**, ce qui se traduit toutefois de façon différente selon les secteurs d'activité :

- 1/3 des entreprises de la **grande consommation** interrogées veulent **baisser leurs stocks** pour réduire leurs coûts.
- Certains **industriels**, au contraire, **réapprovisionnent leurs stocks** pour être

capable de redémarrer rapidement, comme Tiamia [contrôle qualité], qui indique avoir besoin d' « augmenter nos stocks pour faire face à la demande, on ne veut perdre aucune opportunité », ou un autre acteur de l'industrie qui « se pré-approvisionne en matière première pour anticiper une potentielle fermeture de frontières ».

Sans surprise, plus de **40% des répondants** mentionnent la mise en place de **mesures de sécurité** pour les employés (mise à disposition de masques, aménagement des espaces, nouveaux process de production et de services...) **comme une action prioritaire à mener**. Si ce sujet inquiète tous les secteurs d'activité (mesures sanitaires à mettre en place, tant dans des usines, des entrepôts, des magasins que des bureaux), il est encore davantage prépondérant dans le **secteur secondaire** puisque la capacité de production en dépend directement.

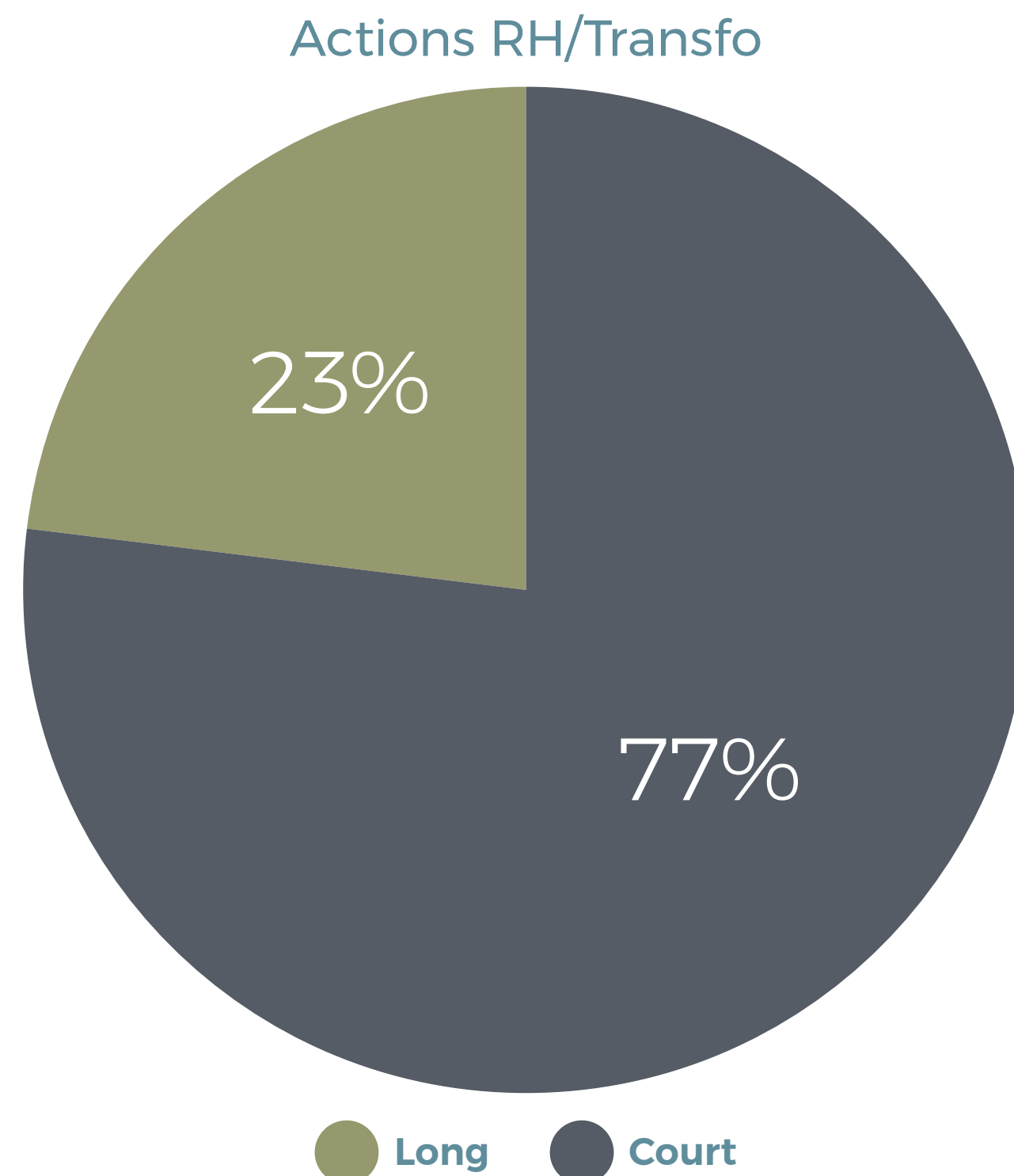
Les clés de la relance

Quelles actions prioritaires initier, et dans quel domaine ? Entre rationalisation et relance de l'activité, quel objectif ? Sur quel horizon de temps raisonner ? Si chaque entreprise se pose aujourd'hui les mêmes questions, les réponses sont protéiformes.

Mawenzi Partners dresse aujourd'hui un premier bilan des actions initiées pendant cette crise, nourri par les retours de 150 entreprises récoltés entre le 1er et le 20 avril.

RH et orga : entre réassurance et changement de modèle

Les sujets RH préoccupent fortement les sondés (20% de l'ensemble des réponses), tous secteurs confondus, avec notamment la mise en place d'actions pragmatiques à court terme.



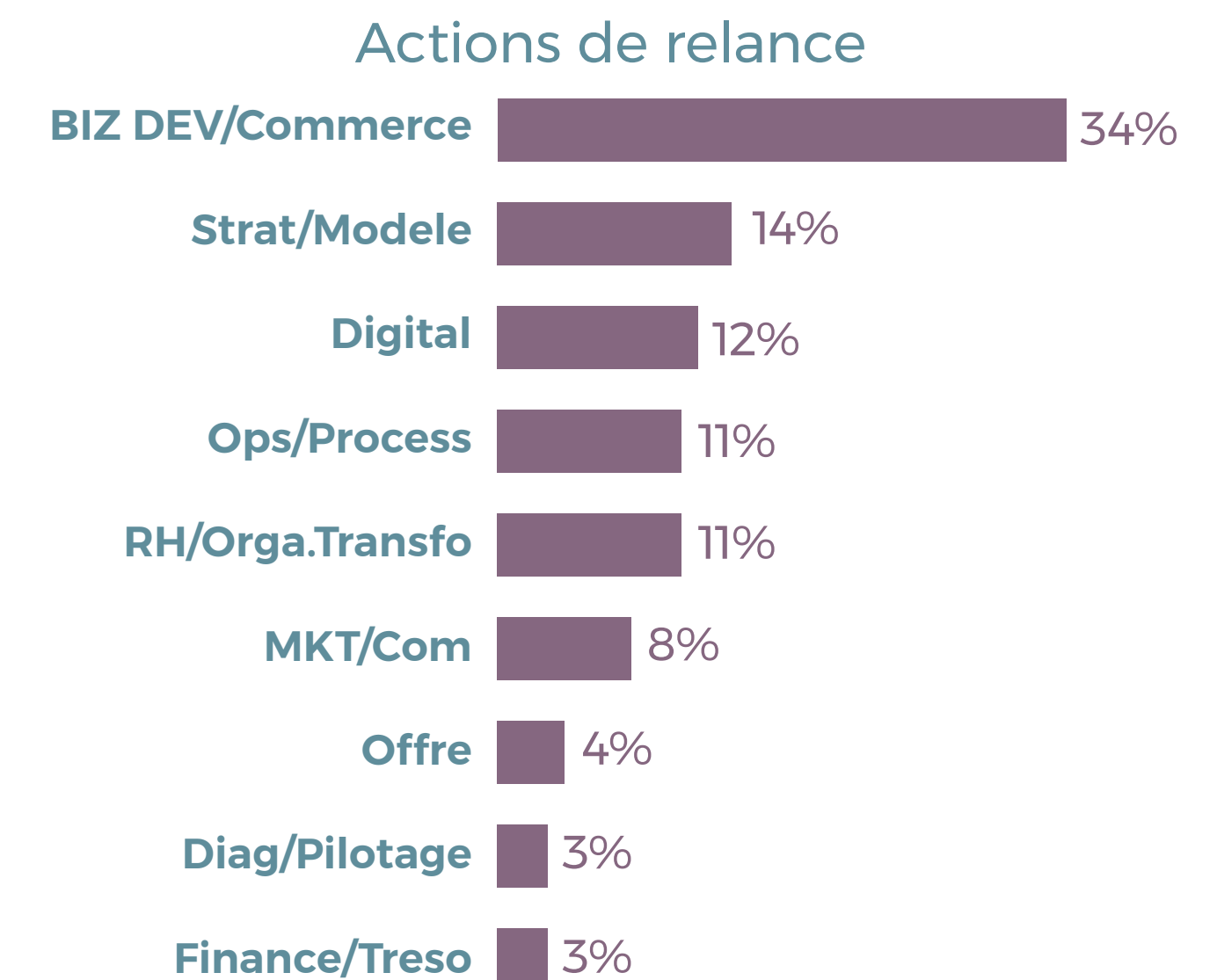
Les grands groupes en majorité évoquent la communication interne et le maintien du lien avec les équipes comme une action prioritaire à mettre en place pour préparer la reprise. L'objectif est de faire des équipes de véritables parties prenantes au projet de l'entreprise comme le mentionne Epsor [épargne salariale] : « Il faut conserver le collectif avant la reprise ». Plusieurs répondants indiquent aussi devoir piloter la prise de congés pour avoir la force de frappe nécessaire au moment de la reprise.

Les réflexions sont aussi long-termistes : 15% des entreprises mentionnent le souhait d'aller plus loin en termes de télétravail une fois la crise derrière elles. Pour Meetic [services de rencontre], « il y aura forcément un avant / après le 100% télétravail, il faut donc réorganiser les process ». Le groupe ajoute que cela nourrira son attractivité employeur. Au sein du groupe GCAE [Implants médicaux / Esthétique], on mentionne « la nécessité de garder le contact avec les équipes malgré la distance, aussi bien pour soutenir l'optimisme que l'expertise des collaborateurs ».

Quelques mesures de rationalisation des équipes ou d'utilisation de contrats plus flexibles sont aussi mentionnées mais de façon limitée (9 entreprises).

Commerce : viser un redémarrage optimal, malgré la peur du faux départ

Près d'un tiers des réponses liées à des mesures de relance sont des actions à caractère commercial.



Les clés de la relance

Quelles actions prioritaires initier, et dans quel domaine ? Entre rationalisation et relance de l'activité, quel objectif ? Sur quel horizon de temps raisonner ? Si chaque entreprise se pose aujourd'hui les mêmes questions, les réponses sont protéiformes.

Mawenzi Partners dresse aujourd'hui un premier bilan des actions initiées pendant cette crise, nourri par les retours de 150 entreprises récoltés entre le 1er et le 20 avril.

De façon assez pragmatique, les mesures citées concernent avant tout les clients existants (« relation client » mentionnée dans 13% des réponses sur la relance) et ont été mises en place dès le début du confinement. Elles visent à assurer un renforcement des liens par un suivi régulier de la RC.

Pour les entreprises B2B il est clé de veiller au maintien de l'activité de leurs clients, et plusieurs ont mis à disposition du contenu / des licences gratuitement ; ou ont adapté les paiements afin de faciliter la reprise. Un acteur de l'énergie souligne aussi que ce lien permet de fidéliser les clients et « d'éviter qu'ils se détournent au profit de fournisseurs internationaux moins impactés » ... Autre exemple, Pickup Services (premier réseau relais) a fait le choix de recontacter 5000 commerçants ayant fermé, afin de sécuriser la reprise de l'activité. En parallèle, la mise en place d'un plan important de recrutement de nouveaux points relais devrait permettre de palier les probables nombreuses défections à venir.

C'est aussi l'occasion de prendre le temps de mieux comprendre leurs enjeux, d'anticiper de nouveaux besoins ou de

lancer de nouvelles offres spécifiques pour les accompagner dans leur propre reprise. Bessé [conseil en assurance] souhaite ainsi mettre en place des réunions « mirroring » avec chaque client pour « comprendre ce que les clients ont modifié dans leur modèle et comment et comment adapter les contrats d'assurance en conséquence ».

La reprise repose également sur la mise en place de plans d'actions commerciales et 15% des sondés soulignent l'importance de préparer les équipes commerciales, voire même de les renforcer. C'est notamment le cas pour des acteurs de la grande consommation qui souhaitent augmenter leur présence dans les commerces de proximité. Chez Courir [chaussures], **on mentionne le besoin de soutenir l'attractivité des produits par une politique commerciale soignée**, faisant la part belle aux soldes devant les promos.

Pour quelques sondés la reprise passera aussi par l'ouverture à de nouveaux marchés, comme l'indiquent plusieurs PME / ETI qui souhaitent accélérer leur développement à l'international et notamment en Asie, seul terrain de jeu envisagé de façon favorable parmi les sondés.

Finance et trésorerie : un équilibre à trouver entre protection et mise en danger de son écosystème

Sans surprise, les questions de trésorerie figurent parmi les principales préoccupations des sondés. 15% des mesures prises par les PME y font explicitement référence, pour 10% des mesures des grands groupe. L'essentiel des actions lancées concerne des plans d'économies conjoncturelles (gel des embauches, négociation des délais de paiement, paiement décalé des charges), même si près de 30% mentionnent des mesures de fond : à la direction d'Heppner, on compte mettre à profit la période pour travailler sur une restructuration de la dette, tandis qu'un acteur du retail confie avoir entamé la mise en place d'un plan de cost-cutting. Pour Meetic, cette rationalisation des coûts passe par l'identification de zones d'investissement pub inefficaces, possiblement coupées afin de continuer à alimenter la dynamique de croissance. **A la marge, il est vu comme essentiel d'assurer les rentrées, par la**

Les clés de la relance

Quelles actions prioritaires initier, et dans quel domaine ? Entre rationalisation et relance de l'activité, quel objectif ? Sur quel horizon de temps raisonner ? Si chaque entreprise se pose aujourd'hui les mêmes questions, les réponses sont protéiformes.

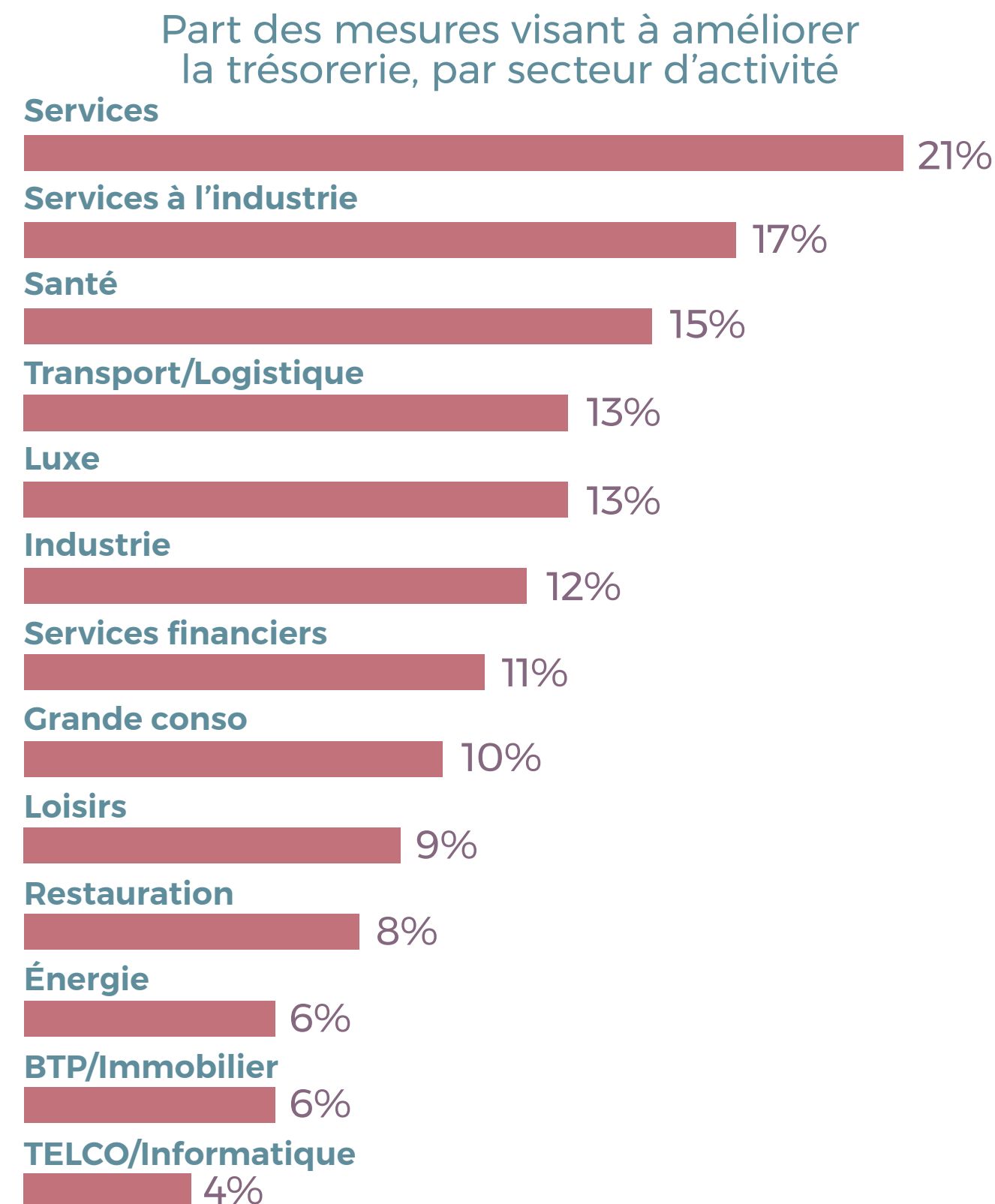
Mawenzi Partners dresse aujourd'hui un premier bilan des actions initiées pendant cette crise, nourri par les retours de 150 entreprises récoltés entre le 1er et le 20 avril.

mise en place de plan de recouvrement, et d'une meilleure gestion des impayés.

L'équation est d'ailleurs particulièrement complexe à résoudre pour les grands groupes, qui ménagent la chèvre et le chou en octroyant de la flexibilité aussi bien à certains clients qu'à leurs fournisseurs. Comme nous le confiait un cadre de l'industrie Automobile, en mentionnant ses fournisseurs : « nous aurons besoin d'eux à la reprise ».

Peu, toutefois, semblent inquiétés par le très court-terme : PME comme grands groupes semblent pouvoir faire face aux besoins immédiats de trésorerie, et les mesures initiées visent pour l'essentiel à être en mesure de repartir tambour battant lorsque le climat s'y prêtera.

Si la taille des interviewés semble avoir peu d'incidence sur les besoins en trésorerie, les écarts sont nettement plus importants s'agissant des secteurs. Les entreprises de services ont semblerait-il plus de peine à geler leurs coûts, là où d'autres industries très *capital intensive* se montrent moins inquiètes, étant possiblement par nature plus enclines à prévoir ce genre d'éventualité.



Regard sur d'autres évolutions de fond, dont la prégnance varie selon les secteurs

STRATEGIE & MODELE

10% des mesures évoquées par les sondés

concernent la stratégie de l'entreprise ; et les correctifs en termes de stratégie dépendent de l'intensité que la crise a pu avoir, selon les secteurs d'activité. Au sein du groupe Carrefour [Grande Distribution], la crise ne remet pas en cause les orientations stratégiques actées en début d'année : à l'inverse même, elle aurait tendance à les favoriser (Croissance de la marque propre, e-commerce, drive...).

Plusieurs mentionnent ainsi travailler sur différents scénarii qui pourront évoluer en fonction de la reprise comme Heppner [transport] qui « élabore plusieurs modèles opérationnels de reprise d'activité en fonction du rythme de la reprise ». Un acteur de la grande consommation indique aussi tester les scénarii auprès de ses clients clés.

Les scénarii reposent aussi sur des changements d'habitude, que les acteurs B2C notamment cherchent à anticiper, à l'instar de Meetic qui souligne l'importance de « comprendre avant les autres les changements durables de comportements ».

Les priorités stratégiques se comprennent aussi en termes de périmètre : Manutan

Quelles actions prioritaires initier, et dans quel domaine ? Entre rationalisation et relance de l'activité, quel objectif ? Sur quel horizon de temps raisonner ? Si chaque entreprise se pose aujourd'hui les mêmes questions, les réponses sont protéiformes.

Mawenzi Partners dresse aujourd'hui un premier bilan des actions initiées pendant cette crise, nourri par les retours de 150 entreprises récoltés entre le 1er et le 20 avril.

[distribution] fait état de la nécessité de restructurer en priorité les pays dont l'activité est en déclin. Si le changement de stratégie se veut interne, plusieurs répondants, à l'instar de Peters Surgical [concepteur de dispositifs médicaux] estiment que cette crise peut s'accompagner d'opportunités de croissance externe.

Pour certains c'est aussi l'occasion de repenser la raison d'être de l'entreprise, et 5 entreprises indiquent vouloir donner une nouvelle dimension à leur stratégie RSE, comme Bouygues Immobilier qui a l'intention de « renforcer les engagements bas-carbone et plus généralement nos politiques RSE ».

DIGITAL

Plusieurs répondants en font état : la crise pourrait être une courroie de plus dans la transformation digitale des entreprises. Matthieu Jacquier (DG Meetic) fait le parallèle avec la crise de 2008, où le tarissement des solutions de financements avait contribué à éduquer les entreprises sur la thématique du low cost. Et de préciser : « à nous de saisir sur quel nouveau terrain de jeu accompagner nos clients ». Chez Edenred,

on va encore plus loin : « les freins au pivot vers le digital ont été levés par les clients, c'est à nous désormais d'accentuer cette transformation ». Chez Carrefour, la crise a naturellement amené de très nombreux nouveaux clients vers le e-commerce, la question est donc aujourd'hui de savoir comment accompagner ces clients dans une transformation pérenne vers l'ensemble des canaux du groupe.

Des transformations en profondeur sont envisagées, et 80% des réponses concernent des chantiers à initier après la crise :

- Pour près d'un tiers des acteurs de la grande consommation interrogés, la crise a révélé l'urgence de maîtriser les canaux de distribution digitaux, chez Michel & Augustin, on s'interroge : « Comment réussir enfin le challenge du e-commerce ? ».
- Pour les entreprises du secteur tertiaire il faut « surfer sur la vague du digital » et mettre en place de nouveaux modes de fonctionnement digitaux avec leurs clients, à l'instar d'Ipsen qui souhaite « accélérer la visite à distance » ou Ubiquis France qui compte « poursuivre la digitalisation de ses services ».

- Enfin une transformation en interne doit également être effectuée pour permettre plus d'agilité et de flexibilité.

DIAGNOSTIC & PILOTAGE

Plusieurs entreprises ont l'intention de tirer le bilan de cette crise, analyser les nouveaux process, évaluer ce qui a bien fonctionné... Cela doit contribuer à la transformation de l'entreprise, mais aussi permettre de mieux anticiper la prochaine crise comme le souligne Bessé.

Pour Heppner, il est aussi important de piloter l'activité pour être prêt au bon moment, et le groupe a ainsi mis en place « un tableau de bord de suivi de KPI afin de suivre au plus près l'évolution de la situation et déterminer le moment idéal pour enclencher le plan de reprise de l'activité ». La reprise sera également pilotée chez Courir, qui souhaite suivre plusieurs KPIs : « où, sur quels produits, par quels clients, quelle appétence au prix,... », lors de la reprise commerciale afin d'adapter efficacement la stratégie.