

imp/id



Entreprise
DU FUTUR



Synthèse indicateur hebdomadaire

Pendant plus de 10 semaines, nous avons interrogé 650 Présidents et Directeur Généraux de PME & ETI sur leurs préoccupations et enjeux face à la crise sanitaire du Covid-19. Cet indicateur nous a permis de faire émerger les problématiques au cœur de la relance d'activité et les évolutions stratégiques à prévoir dans les mois à venir. Découvrez notre synthèse autour de l'acronyme H.E.R.O.S, fil rouge 2020 de l'Entreprise DU FUTUR.

Sommaire

Humain

P.3



Engagement

P.6



Révolutionnaire

P.9



Orchestrateur

P.12



Solidarité

P.15



Humain

H comme «**Humain**» : pour les dirigeants de PME et ETI, HEROS de l'Entreprise DU FUTUR, le **capital Humain** se place au centre de leurs préoccupations afin d'accélérer la reprise. La période de confinement a profondément bouleversé l'organisation des modes de travail. Mais cette situation a également engendré des mutations plus profondes. 83% des entreprises interrogées songent en effet à revoir leur organisation suite à cette expérience.



Humain

Nouveaux modes de travail :
comment adapter son organisation ?

Découvrez la vision de Thomas CORNET,
co-fondateur de WITTYFIT sur le sujet !



WITTYFIT est une plateforme d'engagement et de pilotage de la Qualité de Vie au Travail, issue d'un partenariat avec le CHU de Clermont-Ferrand. Grâce à une méthode unique de captation des ressentis, cet outil de pilotage et d'aide à la décision accompagne les entreprises dans leurs pratiques managériales et leur conduite du changement. Wittyfit permet ainsi à l'entreprise d'initier une démarche qui la recentre sur l'Humain.

Q : Quel est l'impact des nouveaux modes de travail sur les pratiques managériales ?

Thomas Cornet : Le management va devoir évoluer, c'est indéniable. Ce constat est renforcé par les 2 indicateurs que nous avons mis en place chez nos clients, pour les accompagner durant le confinement. Ces indicateurs ont été utilisés par des entreprises très différentes, comme Botanic, Thales LAS, Thales Alenia Space, Thales Services, Storengy, AESIO, Publicis Conseil ou encore GRTgaz. Cela représente quasiment 30 000 collaborateurs.

Le premier indicateur portait sur « **l'adaptation de l'entreprise face au coronavirus** ». L'enseignement que nous en avons tiré est que les collaborateurs et managers étaient plutôt confiants, notamment grâce au soutien apporté par le gouvernement.

L'évolution du travail s'est dans un 1er temps bien passée, grâce à une **très forte réorganisation naturelle et collective** chez l'ensemble de nos clients. A tel point que nous avons noté des résultats meilleurs que d'habitude sur certains indicateurs.

A partir du 2ème mois de confinement, il y a eu **une attente de plus en plus forte vis-à-vis du management et de l'organisation**. Notamment concernant le respect du collectif, de la proximité et de l'échange d'information. Ce qui signifie que le manager doit apprendre à faire circuler l'information pour que son équipe soit alignée par rapport à la trajectoire définie.

Le deuxième indicateur portait sur « **les conditions de reprise** ». Après l'étape du déconfinement, nous sommes rentrés dans une période d'activité complètement différente,



Nous avons noté des résultats meilleurs que d'habitude sur certains indicateurs

durant laquelle il faut relancer l'appareil de production, les équipes, l'entreprise, la vision, les hommes et les femmes.

Au travers des résultats de cet indicateur, nous avons constaté un **besoin d'évolution de l'organisation, ainsi que des outils digitaux et des postures managériales**, notamment au travers du télétravail. Ce qui signifie que le manager doit changer de position pour se mettre **à la disposition et en soutien des équipes**, à un rythme régulier. Mais sans pour autant casser l'autonomie des collaborateurs et le collectif qui s'étaient mis en place naturellement au sein des équipes.

En résumé, si l'organisation du travail évolue vers plus d'autonomie, de télétravail et de digital, il est évident que **les pratiques managériales doivent s'adapter**. Les softskills doivent rentrer dans l'air du digital et faire face à de nouvelles problématiques. Par exemple : comment manager des équipes à la fois en présentiel et en distanciel, gérer le planning des présences ou encore comment gérer une dynamique d'équipe au fil du temps ?

Le management de proximité est plutôt en faveur de ces évolutions. Globalement, c'est plutôt le top management qui est récalcitrant. Il faut donc l'aider à « s'acculturer » et le faire évoluer pour qu'il prenne les rôles de leader et sponsor sur ces sujets.

2/3 entreprises

sont prêtes à investir dans l'aménagement d'un poste de "télétravail"

83%

vont revoir l'organisation de leur entreprise suite à l'expérience de confinement

10%

des entreprises seulement ont pris le temps de mettre en place des actions dédiées à la Qualité de la Vie au Travail

Humain

Nouveaux modes de travail :
comment adapter son organisation ?

Q : Quel est l'impact des nouveaux modes de travail sur l'engagement et le sentiment d'appartenance ?

Thomas Cornet : Dans les conditions de reprise, il y a deux questions, une sur la mobilisation et une sur le sentiment d'appartenance. Des notions relatives à la culture de l'entreprise.

Nous constatons que **la mobilisation et le sentiment d'appartenance sont plutôt renforcés en ces temps inédits**, durant lesquels l'incertitude revient au galop, notamment au niveau des plans sociaux. Il y a une réelle volonté des collaborateurs de se mobiliser pour s'en sortir. En revanche, les collaborateurs ne feront pas la dichotomie entre cette mobilisation et leur qualité de vie au travail.

L'évolution des modes de travail vers plus de distanciel va donc exacerber ce type de tension entre l'engagement des salariés et la préservation de leur qualité de vie au travail. Si les managers ne prennent pas en compte ces éléments, cela va renforcer la volatilité des collaborateurs. Et inévitablement, engendrer **une course à la captation des talents.**

Q : Quels sont les risques de ces nouveaux modes de travail ?

Thomas Cornet : Je vais me faire le porte-parole de l'un de nos clients sur ce sujet qui est Thales. Dans nos indicateurs précédents chez Thales LAS, nous avons un indicateur sur **la satisfaction au travail et le stress.**

Le premier facteur de stress est « l'interruption », c'est-à-dire « comment gérer une journée qui est découpée en mille morceaux ? ». D'après les managers et les collaborateurs, le fait de pouvoir mettre en place une mixité de présence (à distance et sur site), a favorisé **un cadre de travail beaucoup plus productif.** Moins d'interruption, donc une baisse de la charge mentale. Ce qui permet de réaliser une mission plus rapidement et de meilleure qualité.

Aujourd'hui, l'un des enjeux chez Thales LAS, est de **trouver le bon curseur, équipe par équipe,** afin de répondre à : « comment je mets en place, en fonction des métiers, un cadre de travail et une organisation qui permettraient de retrouver cette productivité et cette performance ? ». **Mais le vrai risque lié au télétravail,**

serait plutôt la charge de travail. L'ensemble de notre méthodologie a fait l'objet d'un travail de R&D avec le CHU de Clermont Ferrand. D'après les études qu'ils ont pu mener, il y a des côtés positifs, comme le fait de ne pas perdre de temps lors des trajets ou encore l'organisation de sa journée qui est facilitée....

En revanche, le sentiment général des collaborateurs qui ont télétravaillé est qu'un **cumul de charge** s'opère. Lorsque nous sommes dans les locaux d'une entreprise, il y a des breaks naturels (machine à café, ascenseurs, échange avec un autre collaborateur...). Alors que lorsque nous télétravaillons de manière isolée, nous sommes **beaucoup plus disponibles,** avec un cumul de pression et de charge de travail. Il y a donc derrière un risque psychosocial très fort.

En conclusion, si chaque modèle a des avantages et des inconvénients, **le télétravail va poser certaines problématiques,** notamment autour de la **charge de travail** et de la **communication interne.** Par ailleurs, **le télétravail peut être clivant.** Il ne faudrait donc pas créer une cassure dans l'entreprise entre les métiers manuels et les métiers intellectuels. D'autant plus que cette fracture risque de s'accélérer notamment avec le digital.



Comment mettre en place, en fonction des métiers, un cadre de travail et une organisation qui permettraient de retrouver cette productivité et cette performance ?



Engagement

E comme «**Engagement**» : pour les dirigeants de PME et ETI, HEROS de l'Entreprise du FUTUR, cette crise sanitaire a mis en évidence l'importance d'un réseau de **fournisseurs et partenaires de confiance**. 58% des entreprises songent ainsi à revoir leur chaîne d'approvisionnement de manière plus responsable, en intégrant les notions de proximité et de RSE. Des convictions qui s'avèrent être des choix stratégiques, en période de crise comme sur le long terme.



Engagement

Evolution du panel fournisseurs :
vers des choix engagés et responsables

Découvrez la vision de **Bénédicte DURAND DELOCHE**, dirigeante de **MECELEC COMPOSITES** sur le sujet !



Contraction de MECanique & ELEctronique, MECELEC est le leader français de la transformation des matières composites. Présent dans 28 pays et avec plus de 6 000 références, MECELEC COMPOSITES se positionne comme un partenaire expert dans le conseil et l'ingénierie, et co-développe avec ses clients, des produits innovants dans des secteurs aussi variés et exigeants que l'aéronautique, l'automobile et le médical, ou encore les transports, le ferroviaire, l'industrie, etc...

Q : Comment avez-vous perçu l'engagement et la manière d'appréhender la crise du côté de vos fournisseurs ?

Bénédicte DURAND : Durant le confinement, la première mission a tout d'abord été de **sécuriser les approvisionnements**. Les équipes ont passé beaucoup de temps à savoir quel fournisseur était ouvert ou fermé, et quel partenaire continuait de travailler avec nous... En effet, ce n'est pas dans l'ADN des entreprises industrielles d'être proactives. **La complexité a donc été d'obtenir de la visibilité de leur part**. C'est encore le cas aujourd'hui et ce manque de communication peut mettre en difficulté toute la supply chain.

En période de redémarrage, nous avons en revanche énormément apprécié la réactivité de nos fournisseurs stratégiques. Lorsque nous étions en capacité de leur apporter de la visibilité, ils ont su réagir très vite. **Une véritable chaîne de solidarité s'est mise en place pour assurer les livraisons**. Nous avons ainsi constaté qu'une supply chain de proximité nous a permis de gagner en agilité avec nos partenaires.

Je trouve également qu'une certaine empathie s'est mise en place et perdure aujourd'hui, autant côté fournisseurs, que côté clients. Alors que tout le monde était en difficulté, chacun a essayé de faire du mieux possible, avec une **meilleure compréhension des interactions et des enjeux des autres**.



Une véritable chaîne de solidarité s'est mise en place pour assurer les livraisons

Q : Quelle composante de votre panel fournisseurs a vu son niveau de criticité renforcé par cette crise ?

Bénédicte DURAND : Très rapidement, nous avons réalisé un **diagnostic de notre supply chain** et mis en place une cartographie des risques fournisseurs, en fonction d'une matrice « niveau de criticité vs mono/double source ». Cela nous a permis d'identifier des fournisseurs à la fois critiques et « mono sourcés » que nous sommes actuellement en train de sécuriser.

Ce plan de sécurisation des fournisseurs critiques prend du temps et va se poursuivre dans la durée. Aujourd'hui, nous y voyons plus clair sur notre cartographie et sur la **gestion durable de notre supply chain**. Progressivement, cela nous amène à réfléchir sur notre stratégie de production, de stockage et au cas par cas sur des décisions comme « make or buy ».

Le bilan de cette période est qu'il faut accentuer la veille clients, fournisseurs et concurrents, pour s'assurer qu'il n'y ait pas de défaillance. Il est en effet primordial de décomposer sa chaîne de valeur et s'interroger sur : « quels sont les maillons stratégiques et les maillons à sécuriser ? ». L'objectif est de concentrer ses efforts pour **gagner en performance et en agilité**.

58%

des entreprises vont revoir leurs achats de manière plus responsable, en réseau de proximité et de confiance

1/3 entreprise

accordera davantage d'importance à l'engagement RSE de ses fournisseurs post crise

25%

des entreprises souhaitent intégrer une dimension plus nationale

Engagement

Évolution du panel fournisseurs :
vers des choix engagés et responsables

Q : Aujourd'hui, comment voyez-vous votre fournisseur/partenaire idéal, au niveau des composantes techniques, économiques et humaines ?

Bénédicte DURAND : Mon premier critère est la **proximité, notamment au sens géographique**. Elle favorise l'empathie et permet une meilleure compréhension des enjeux de chacun. C'est forcément plus compliqué de l'être lorsqu'on est à l'autre bout de la planète, sur un fuseau horaire différent et avec une barrière de la langue...

L'humain doit être replacé au cœur de la supply chain et de nos relations fournisseurs / partenaires. Ensuite vient la compétitivité et troisièmement, l'innovation.

Q : La proximité est un critère déterminant pour vous. Qu'en est-il de la notion de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) au niveau de votre panel fournisseurs ?

Bénédicte DURAND : Nous avons fait le choix d'**approvisionnements locaux et responsables** depuis un certain nombre d'années. Aujourd'hui, nous réalisons 56% de nos achats en région Auvergne-Rhône-Alpes. C'est d'ailleurs ce qui nous a permis de ne pas nous arrêter lors du confinement, puis d'accélérer la reprise. Ce choix que nous avons initialement fait par conviction, devient **désormais un choix stratégique**.

La RSE est quelque chose d'important pour nous. **Et nous souhaitons que nos fournisseurs soient également engagés**. Bien entendu, nous ne pouvons pas l'exiger en contexte de crise. Néanmoins, nous allons demander à nos fournisseurs de nous fournir des plans d'actions sur le sujet et inclure ce point au sein de nos appels d'offres.



L'humain doit être replacé au cœur de la supply chain et de nos relations fournisseurs / partenaires.



Révolutionnaire

R comme «**Révolutionnaire**» : pour les dirigeants de PME et ETI, HEROS de l'Entreprise du FUTUR, la pandémie du coronavirus et la période de confinement ont accéléré la **nécessité d'engager des projets de transformation au sein de l'entreprise**. Si pour 1 entreprise sur 4 la transformation digitale devient à court terme, un enjeu majeur pour pérenniser l'activité, la crise met également en évidence l'importance de faire évoluer son modèle économique.



Révolutionnaire

Mutation des modèles économiques :
quels enjeux pour le dirigeant ?

Découvrez la vision d'Élise TISSIER
directrice du lab de Bpifrance



Le Lab est un laboratoire d'idées créé en 2014, au sein de Bpifrance. Bpifrance Le Lab se donne pour mission d'améliorer la connaissance sur les PME/ETI en réunissant ceux qui font l'entreprise et ceux qui l'étudient. L'objectif : jeter un pont entre les entrepreneurs et le monde académique pour confronter les points de vue, enrichir la réflexion et ouvrir de nouveaux débats via des études stratégiques sur et pour les dirigeants de PME et ETI.

Q : En introduction, quel est votre regard sur les évolutions qui s'accroissent au sein des entreprises suite à la crise ?

Elise TISSIER : La digitalisation de l'économie transforme notre manière de consommer. Par conséquent, les habitudes de travail et de façon plus globale l'entreprise elle-même, sont impactées par cette évolution.

Le digital implique en effet de remettre le client au cœur de l'entreprise. L'« amazonisation » a créé de nouveaux standards et le client est aujourd'hui devenu très exigeant, notamment vis-à-vis de la qualité et de la rapidité de la réponse apportée à son besoin.

C'est une véritable tendance de fond qui s'accroît pour tous les secteurs d'activité. Et surtout **une rupture majeure pour les entreprises**, notamment au niveau de la culture française très attachée à la technique, aux expertises et aux métiers.

Or, au sein d'une entreprise, il est important de **partager une vision à 360° sur le client** pour être en capacité de lui répondre. Tous les services (supports et opérationnels) sont importants dans la manière de satisfaire le client et de délivrer de la valeur. L'entreprise ne doit donc plus être organisée par grands métiers, mais elle doit plutôt **privilégier une approche « désilotée » et trans-métiers.**

Q : Dans le cadre des études que vous menez au Lab de Bpifrance, avez-vous interrogé les dirigeants sur l'évolution des modèles économiques liée à la crise ?

Elise TISSIER : Nous avons un projet en cours sur la résilience des entreprises face à la crise. Nous avons également mené un travail sur « le monde de demain » qui nous a permis

“
L'entreprise ne doit donc plus être organisée par grands métiers

d'identifier 8 tendances de fond qui existaient avant la Covid-19 et qui se sont accélérées depuis.

Le point de vue que nous partageons avec les dirigeants est que cette crise rappelle à chacun à quel point nous sommes dans un haut niveau d'incertitude. **La crise est et sera extrêmement difficile à gérer pour les entreprises qui ne sont pas en capacité de s'adapter**, en termes d'outils comme de pratiques managériales.

La Covid a également fait changer de référentiel, **en créant des liens de coopération et de solidarité dans certaines filières**, comme par exemple, en payant les fournisseurs plus tôt que prévu. Cela ne va pas forcément s'appliquer à toutes les entreprises à court terme. Mais c'est une tendance de fond qui va toucher progressivement toutes les entreprises. Nous avons en revanche identifié une tendance qui est nouvelle et révélée par la crise. Il s'agit de **la sécurité sanitaire qui touche drastiquement au modèle économique** et plus précisément aux canaux de communication et de distribution des entreprises.

Et pour finir, **les dimensions du digital et de la transition écologique vont à leur tour orienter les modèles économiques**, notamment au niveau de l'empreinte carbone et de l'impact du climat sur l'entreprise. Si nous prenons l'exemple du secteur agroalimentaire, il existe des zones qui sont de plus en plus touchées par les dérèglements climatiques (forte pluie ou sécheresse). Cela va impacter la production de matières premières et mettre en risque les approvisionnements des entreprises en bout de chaîne. Si le dirigeant ne veut pas se retrouver en difficulté dans quelques années, **il doit intégrer ces éléments dans son modèle économique.**



1/4 entreprise

va avancer de 4 ans (2021)
ses projets de transformation
digitale initialement prévus
pour 2025

44%

accompagnent leurs
clients via la création d'offres
innovantes

1/3 entreprise

va transformer son modèle
économique suite à la crise

Révolutionnaire

Mutation des modèles économiques :
quels enjeux pour le dirigeant ?

Q : Comment faire évoluer son modèle économique lorsque les capacités d'investissements sont mises en difficulté ?

Elise TISSIER : Il s'agit dans un premier temps de **réaliser une réflexion stratégique**. Avant la question de la ressource financière, il y a la question de « qu'est-ce qu'on veut faire ? ». Notre conviction et volonté chez Bpifrance est d'apporter les bons éléments de réflexion aux dirigeants.

L'objectif est d'avoir une bonne connaissance des grandes tendances qui se jouent pour mener cette réflexion. **Il est important d'activer les bons réseaux** comme Entreprise DU FUTUR, afin de se nourrir et d'aller chercher de l'inspiration auprès de ses pairs.

En dehors des ressources financières, **la raison d'être de l'entreprise peut être un levier à activer**. Lorsque vous donnez du sens à vos salariés et qu'ils le partagent, ils seront plus collaboratifs pour travailler à la refonte d'un modèle économique.

Q : Chez Bpifrance, quel est votre parti pris concernant l'accompagnement à l'évolution des modèles économiques des PME/ETI ?

Elise TISSIER : Chez Bpifrance et notamment au Lab, nous pensons que **rien ne peut se passer sans le dirigeant**. Il sera toujours au centre des projets stratégiques et des décisions. **L'accompagnement est donc prioritaire et doit être très fort auprès des dirigeants** pour éviter au

maximum qu'ils se retrouvent seuls face aux difficultés et challenges à venir.

A horizon 2023, Bpifrance accompagnera 4 000 entreprises via des accélérateurs, correspondant à des programmes de 12 à 24 mois avec trois composantes (formation, conseil et mise en réseau). Nous avons une batterie d'outils d'accompagnement pour **permettre à ces dirigeants de rebondir et de se projeter dans les mois à venir**.



Lorsque vous donnez du sens à vos salariés et qu'ils le partagent, ils seront plus collaboratifs pour travailler à la refonte d'un modèle économique.



Orchestrateur

O comme «**Orchestrateur**» : baisse d'activité, allongement des délais de paiement, fragilité des partenaires commerciaux, ... À l'heure de la reprise, la gestion du poste client est un enjeu stratégique pour les dirigeants de PME et ETI, HEROS de l'Entreprise du FUTUR. Si 1 entreprise sur 2 envisage d'investir à court terme dans la sécurisation du poste client, la crise met également en évidence l'importance de **faire évoluer son système de pilotage et de reporting financier pour orchestrer la relance d'activité.**



Orchestracteur

Pilotage financier : comment gagner en performance et en agilité ?

Découvrez la vision d'Adeline LOBEY-MONTEIRO, Directrice Générale d'URIOS BEIC



URIOS – BEIC est un cabinet de conseil en information stratégique et financière et éditeur de logiciels, spécialisé dans la performance des postes client et fournisseur. Depuis plus de 20 ans, URIOS – BEIC accompagne tout type d'entreprise pour leur permettre de développer leur volume d'affaires en France et à l'international, tout en sécurisant leur crédit inter-entreprises. Une réponse aux enjeux de leurs clients autour du financement du BFR, du renseignement commercial et financier, ou encore du renseignement garanti et recouvrement.

Q : Comment le pilotage et le reporting financier des entreprises ont-ils évolués structurellement suite à la crise sanitaire du Covid-19 ?

Adeline LOBEY-MONTEIRO :

D'après notre analyse et les études que nous menons, le point clé est de prendre en compte la variation et le financement du BFR (Besoin en Fonds de Roulement). **Le financement du BFR au travers de son encours client est devenu primordial.**

Les entreprises doivent donc revenir à une **analyse très fine de la santé financière de leurs clients** : évaluer leur capacité à payer leurs factures, intégrer de potentiels nouveaux délais de paiement et en étudier l'impact. Il est donc important d'échanger avec eux : « Ont-ils demandé un Prêt Garanti par l'État ? », « Quel a été l'impact de la crise sur leur entreprise ? », « Comment se passe la reprise ? », etc...

Côté fournisseurs, de nouvelles problématiques ont surgi, notamment un besoin de les soutenir pour qu'ils survivent aux impacts de la crise, d'autant plus lorsqu'il s'agit de partenaires stratégiques. Il s'agit également **d'identifier des fournisseurs de substitution** pour anticiper toute défaillance, ou encore d'intégrer de **nouveaux délais de paiement**. Tout cela peut donc avoir un impact sur de nouvelles provisions à comptabiliser et sur le BFR.

Le PGE (Prêt garanti par l'État) doit également être intégré dans le pilotage financier de l'entreprise, tout comme le report de paiement



Le point clé est de prendre en compte la variation et le financement du BFR

des charges sociales. Il est nécessaire d'établir différents scénarii afin de privilégier un remboursement immédiat ou un étalement du PGE. Actuellement, les banques prennent contact avec leurs clients pour avoir une visibilité sur ce qu'ils souhaiteront faire en fin d'année. À noter que le PGE pourra avoir un impact sur la valorisation des sociétés.

Q : Comment synchroniser le pilotage financier et le pilotage opérationnel ?

Adeline LOBEY-MONTEIRO :

Toutes les sociétés ne font pas face à la même situation aujourd'hui. Globalement la reprise est très timide. **Les outils fournis par l'état** (PGE, chômage partiel, décalage des charges sociales et fiscales, ...) et **le soutien des actionnaires** ont permis aux entreprises de faire face aux contraintes de sous-activité, voire d'arrêt d'activité.

Nous pensons que la reprise d'activité doit être soutenue par un maintien ou un allègement des aides en fonction du taux de reprise. **Le pilotage de la trésorerie de l'entreprise doit alors se faire de semaine en semaine,** en ayant une visibilité sur l'activité et sur le remplissage du carnet de commandes.

2/3 entreprises

souhaitent faire évoluer son système de pilotage et reporting financier

49%

sont prêts à mettre en place un mode alternatif de gestion de trésorerie de type échange inter-entreprises ou prêt de main d'œuvre

1/2 entreprise

a décidé d'investir à court terme dans ses capacités de production et/ou la sécurisation du poste client

Orchestracteur

Pilotage financier : comment gagner en performance et en agilité ?

Q : Comment appréhender le prévisionnel (atterrissage ou budget) à travers la zone d'incertitude qui va perdurer ?

Adeline LOBEY-MONTEIRO :
Nous avons identifié **3 scénarii en fonction de la baisse du chiffre d'affaires sur l'année 2020**. Le premier scénario concerne les sociétés qui ont connu **2 mois de facturation normale sur 12**, c'est à dire janvier et février (2/12). Ces entreprises, qui ont connu une baisse trop forte et longue du chiffre d'affaires, consomment beaucoup de cash et maintiennent le chômage partiel. Elles n'envisagent une reprise d'activité qu'en fin d'année ou en 2021. Malgré les aides de l'Etat, ces entreprises vont devoir **restructurer de manière opérationnelle et capitalistique**.

Le deuxième scénario est consacré aux entreprises qui ont eu potentiellement **3 mois d'impact Covid et 9 mois de facturation normale (9/12)**. Ces structures ont une reprise d'activité égale par rapport à 2019 et prévoient un retour à la normale à la rentrée 2020. Pour elles, l'objectif est de **rembourser les aides aux échéances** (PGE, charges sociales, ...) et de construire un Business Plan 2021 qui intègre un peu de restructuration, sans qu'elle soit essentielle.

Le troisième scénario concerne une faible part des entreprises, celles qui connaissent **une reprise d'activité forte**, avec un impact de seulement 1 mois sur la facturation (1/12). Le rattrapage du chiffre d'affaires non-facturé durant le Covid est quasi-intégral. Ces sociétés auront donc une **forte capacité à rembourser les aides, sans nécessairement restructurer**.

Il faut donc être extrêmement lucide sur la situation à laquelle nous faisons face et dans quel scénario se situe l'entreprise. Malgré les aides et notamment le PGE, nous pensons que **beaucoup de sociétés vont devoir restructurer de manière plus ou moins lourde** et mettre en place les **actions correspondantes pour relancer leur activité**.



Il faut donc être extrêmement lucide sur la situation à laquelle nous faisons face et dans quel scénario se situe l'entreprise.



Solidarité

S comme «Solidarité» : Si la solidarité entre partenaires a été essentielle durant la période de confinement, cette dynamique semble incontournable à l'heure de la reprise économique pour les dirigeants de PME et ETI, HEROS de l'Entreprise du FUTUR. 8 entreprises sur 10 comptent en effet sur l'entraide en pairs pour trouver des solutions à la gestion de la crise.



Solidarité

Confiance et solidarité : les conditions pour une reprise économique rapide

Interview Jean-Loup ROGE, PDG d'implid & Laurent FIARD PDG de VISIATIV et Président du MEDEF Lyon-Rhône



implid et Visiativ font partie des membres fondateurs de l'Entreprise DU FUTUR, la première communauté phygitale des dirigeants de PME et ETI. Créé en 1987, le Groupe Visiativ accélère l'innovation et la transformation numérique des entreprises autour de trois métiers complémentaires : le conseil, l'édition et l'intégration de logiciels. En accompagnant ses clients grâce à une méthodologie innovante combinée à une plateforme collaborative et sociale orientée métier, Visiativ répond aux enjeux stratégiques des entreprises.

implid est un collectif d'experts mobilisés aux côtés des entrepreneurs, dirigeants et décideurs d'entreprises en mouvement. Depuis 1973, implid s'engage aux côtés de ses clients, en développant un accompagnement toujours plus large en expertise comptable, gestion sociale, conseil juridique, audit, consulting, recrutement...

Q : Vous intégrez tous deux une stratégie de croissance externe dans vos structures respectives. Dans ce contexte de crise, ce type de croissance reste-t-il au cœur de votre stratégie ?



Nous serons plus vigilants, notamment au niveau du ROI immédiat

Jean-Loup ROGE : Chez implid, notre développement est effectivement basé à la fois sur de **la croissance organique et de la croissance externe**. Aujourd'hui, nous vivons une phase de récession inédite que nous gérons de manière positive car conjoncturelle. Cependant, nous devons certainement envisager de reconsidérer le modèle économique de l'entreprise en cas de re-confinement régulier. **Le modèle structurel implid est résilient et permet donc de rester positif.**

Actuellement nous **poursuivons notre stratégie de croissance externe**. En revanche, nous serons **plus vigilants**, notamment au niveau du ROI immédiat (retour sur investissement). Nous reporterons également de quelques mois les rapprochements autour de métiers connexes, pour lesquels le ROI est moins rapide. Et chercherons plutôt à compléter nos expertises, en nous concentrant sur l'obtention **de parts de marché supplémentaires**.

Laurent FIARD : De notre côté, nous avons réalisé beaucoup de croissance externe ces dernières années (30% par an en moyenne). Cela nous a permis **d'accélérer fortement notre développement**. Actuellement, nous sommes dans la phase de résilience et de démarrage de la relance.

Notre objectif 2021 est de repartir dans **une stratégie de conquête**, à condition d'avoir une visibilité sur l'issue de la crise sanitaire. Et même si 66% de notre chiffre d'affaires est récurrent, nous attendons la rentrée pour constater d'éventuelles défaillances clients sur la fin d'année.

Nous serons par ailleurs très vigilants au niveau de nos croissances externes. Il est en effet **très difficile de valoriser une entreprise dans le contexte actuel**. Les entreprises n'ont pas de visibilité sur la fin de l'année, que ce soit sur le chiffre d'affaires ou sur l'EBIT (bénéfice avant intérêts et impôts).

8/10 entreprises

comptent sur l'entraide entre pairs pour les aider à trouver des solutions de gestion de crise

1/2 entreprise

souhaite saisir plus fortement les opportunités de croissances externes en 2020

1/3 entreprise

envisage de céder certaines activités dans les 6 prochains mois

Solidarité

Confiance et solidarité : les conditions pour une reprise économique rapide

Jean-Loup ROGE : Effectivement, si on prend l'exemple de Visiativ et d'implid, ce sont des modèles très valorisés grâce à un **chiffre d'affaires récurrent**. Pour autant, la marge se fait également sur du chiffre exceptionnel.

Chez implid, 80% de notre chiffre d'affaires est récurrent. Mais si nous ne faisons pas les 20% restants, cela devient compliqué. Nous sommes une **entreprise de services** et nous vendons des « Heures-Hommes » que nous ne pouvons pas stocker : ce qui est « perdu » ne pourra jamais être rattrapé contrairement au secteur industriel.

Laurent FIARD : Chez Visiativ, c'est de fait un peu différent. Nous sommes liés à la politique d'investissement des entreprises au travers d'un actif immatériel que sont nos logiciels. C'est pourquoi, nous avons **poursuivi et accéléré l'innovation durant la période de confinement**. Et nous sommes prêts à accompagner nos clients en sortie de crise.

Q : Cette stratégie de croissances externes déployée depuis plusieurs années, vous a-t-elle permis de mieux résister et d'être plus résilient face à la crise ?

Laurent FIARD : Oui, c'est certain. Nous avons développé une **proposition de valeur multi-activités** et certaines sont plus résilientes que d'autres. C'est le cas par exemple des activités d'infrastructure, ou encore de nos activités de management de l'innovation et de Crédit Impôt Recherche.

En parallèle, il y a **notre positionnement géographique** puisque nous réalisons 25% de notre chiffre d'affaires à l'international. Pour certains pays, comme l'Angleterre ou le Benelux, l'impact a été moins violent qu'en France.

Jean-Loup ROGE : Chez implid, nous ne pouvons pas dire que la croissance externe nous a protégé, car nous sommes franco-français et en dehors de Perfect Memory que nous avons acquis récemment (plateforme logicielle sémantique capable de gérer, d'indexer et de monétiser de grands volumes de données multimédias), nous sommes **exclusivement sur un modèle de services**.

Mais si cette stratégie ne nous a pas aidé économiquement, cela nous a permis de **créer des synergies et des rencontres humaines**. Nos collaborateurs ont des profils différents, ce qui nous a permis de ne pas être « monolithique » dans notre façon de gérer la conjoncture. Et comme c'est dans la difficulté que nous construisons de grandes choses, je trouve que la situation crée un vrai socle de potentialités croisées entre les métiers pour demain.



Et comme c'est dans la difficulté que nous construisons de grandes choses, je trouve que la situation crée un vrai socle de potentialités croisées entre les métiers pour demain.



Solidarité

Confiance et solidarité : les conditions pour une reprise économique rapide

Q : Comment avez-vous perçu votre écosystème (partenaires financiers, clients, fournisseurs etc...) durant le confinement et depuis le déconfinement ?

Laurent FIARD : Si nous regardons les filières qui ont été plus touchées comme l'aéronautique et l'automobile, il y a un **vrai besoin de solidarité, de consolidation et de sécurité financière à court terme**. Pour d'autres secteurs comme l'agroalimentaire ou la santé, la dynamique était à contre-courant car le marché s'est trouvé **en forte croissance**. Donc, la perception n'a pas été homogène en fonction des métiers.

Il y a par ailleurs les acteurs qui méritent la plus grande reconnaissance, car ils ont eu **l'agilité de se mettre au service du collectif**, avec solidarité et humilité. Nous avons par exemple des clients industriels qui ont changé leur outil de production pour faire des masques, du gel hydroalcoolique, du matériel respiratoire, etc...

Les partenaires financiers se sont quant à eux vite adaptés et ont fait preuve **d'une forte réactivité**. Et en parallèle, la dynamique des réseaux d'entrepreneurs, comme l'Entreprise DU FUTUR a été très positive. Mais si nous avons beaucoup parlé du personnel de santé à juste titre, je pense que nous n'avons pas assez mis en avant les entrepreneurs-dirigeants qui se sont retroussés les manches, se sont mis en activité de survie et qui sont aujourd'hui **extrêmement résilients**.

L'économie c'est de la confiance et un peu de reconnaissance. Donc le sujet le plus important à la rentrée sera de **remettre la confiance au cœur de nos écosystèmes**.

Jean-Loup ROGE : Je rejoins Laurent, la solidarité a été essentielle pendant la période de confinement. Côté implid, les équipes se sont mises au service des clients avec une réelle fierté. Et **chacun a contribué à son niveau** à permettre à ceux qui nous font confiance de traverser la conjoncture avec le moins de difficultés possibles.

Nous avons également constaté une exemplarité dans les règlements, avec un soutien très fort de la part

de tous les acteurs de l'écosystème, notamment les plus importants comme Airbus ou EDF. Très peu d'acteurs ont abusé de cette solidarité.

Mais je trouve que depuis la fin du confinement, cet esprit de solidarité s'est un peu perdu. La question à se poser est donc de **maintenir du lien et une dynamique dans l'écosystème**.

Q : Quelles sont donc pour vous les conditions à la reprise de l'économie ?

Laurent FIARD : J'ai déjà évoqué le sujet dans la presse, et je pense qu'avant de parler de télétravail, il est important de parler de travail. Il y a un vrai sujet de **relance de l'activité économique autour de la confiance**, sinon cela va être extrêmement compliqué. Si la conjoncture n'évolue pas rapidement, cela va être de plus en plus difficile et l'effet domino risque d'être extrêmement fort.

Nous étions dans une dynamique intéressante avant la crise. Je suis confiant en disant que lorsqu'il y aura notamment une visibilité sur la date de sortie du vaccin, l'économie repartira fort. Certes, il y aura des changements de consommation, ou encore des bouleversements dans certains secteurs comme l'aviation ou l'évènementiel. Et nécessairement

une **phase de renaissance et de transformation**. Mais avant cela, il faut que tout le monde se mette dans une **dynamique de relance collective**.

Jean-Loup ROGE : Le collectif est en effet indispensable à la relance et il est important de ne pas faire passer son intérêt personnel avant l'intérêt collectif. Il faut donc garder en tête que **l'objectif premier est la relance**. Et côté dirigeant, apprendre à plus partager ses objectifs avec ses équipes.

Pour conclure, je souhaiterais citer Julia DE FUNES, qui est intervenue avec beaucoup de justesse, lors du congrès Entreprise DU FUTUR 2020, en indiquant à juste titre que le dicton « la confiance n'exclut pas le contrôle » n'a aucun sens. Car lorsque nous faisons confiance, nous n'avons pas besoin de contrôler parce que le corollaire de la confiance est d'avoir **mis tout en œuvre au préalable pour que la situation de réussite existe**.

Il est donc important d'insister sur cette **démarche de confiance pour aller à l'encontre de l'individualisme**. Et accepter de s'ouvrir plus avant sur l'environnement pour trouver confiance en soi, en son économie, et en son entreprise. La confiance est la vraie force du collectif.

