

SE RÉINVENTER FACE À LA CRISE

Cette fiche pratique a été réalisée à la suite du webinaire du 27 octobre, avec les interventions de Karine Duchâtel, associée fondatrice de The Shaker Company ; Stéphane Kintzig, directeur général de Congrès et Expositions de Bordeaux (CEB) et Julie Michel Groizard, associée fondatrice de Novabossa.

RÉINVENTER SON MODÈLE : UNE OPPORTUNITÉ FACE À LA CRISE ?

En plus d'avoir des impacts économiques très variables en fonction des secteurs, des entreprises ou encore des métiers, la crise de la Covid-19 perturbe les entreprises à différents niveaux : sur la façon de s'approvisionner, de produire, de vendre (développement du e-commerce, mise en place du *click & collect*), d'organiser le travail (contraintes sanitaires, télétravail) ...

Malgré les difficultés que cette crise a engendré, cela peut être une occasion de faire évoluer son organisation et son modèle d'affaire pour améliorer sa performance, se différencier des concurrents, se positionner face aux évolutions du marché ou encore faire repositionner son offre.

Le témoignage de Congrès et Expositions de Bordeaux

En janvier 2020, Stéphane Kintzig prend son poste de directeur général de CEB. Il souhaite revoir le positionnement de l'entreprise et décide de se faire accompagner pour établir un nouveau plan stratégique.

Ce projet a été mené en six étapes :

- 1. le démarrage** : il a tout d'abord fallu fixer un cap, collectivement partagé et construit avec l'équipe de direction. L'objectif de cette nouvelle stratégie était d'assurer le développement de l'entreprise pour faire de Bordeaux l'une des destinations phares de voyages d'affaires, notamment en prévision du renouvellement de l'appel d'offre pour la délégation de service public prévu en 2027, tout en embarquant l'ensemble des équipes dans cette nouvelle stratégie et ces nouveaux modes de fonctionnement ;
 - 2. l'analyse** : c'est la mise en avant des points forts, des points faibles, des manques, de la manière dont l'entreprise peut se positionner par rapport à son environnement (clients, tissu économique local, administrateurs, concurrents...).
- Cette 1^{re} phase d'analyse a été rendue le 12 mars. C'est alors que la crise de la COVID-19 s'est intensifiée, entraînant un effondrement de l'activité et des revenus. Stéphane Kintzig et son équipe de direction ont décidé malgré tout de continuer la mission ;
- 3. revenir à l'ADN** : définir ce qui fait l'ADN, la culture de l'entreprise ;
 - 4. se projeter sur les différents axes stratégiques identifiés** : face à la crise, il a fallu jongler entre 2 temporalités : l'urgence du très court terme et des contraintes avec les conditions de réalisation des événements qui changeaient toutes les deux semaines, tout en continuant à construire un plan stratégique en regardant au-delà des perturbations quotidiennes.

Les ambitions de départ ont été challengées, il a fallu les faire évoluer face à la crise et les valider collectivement pour identifier les axes prioritaires de travail et garder les projets structurants ;

5. **s'ouvrir aux retours clients** : en parallèle, un travail d'interviews clients a été mené pour valider les orientations prises dans le cadre du plan stratégique. Ces entretiens, menés par les directeurs, ont aussi permis d'avoir des retours positifs, de considération, qui donnent du sens à la démarche et permettent de remotiver dans une période de crise ;
6. **décider** : il a ensuite fallu choisir les axes prioritaires de travail et les actions qui vont être mises en place. Cette priorisation a été modifiée avec le contexte de la crise sanitaire. CEB a identifié une cinquantaine de projets structurants, dont une dizaine ont été initiés. La seconde phase, la plus difficile, sera d'embarquer les salariés dans ce nouveau projet d'entreprise.

Les enseignements de cette démarche en période de crise :

- le pilotage stratégique : continuer à travailler sur le long terme a permis de ne pas céder à l'urgence du contexte, ne pas être que dans le réactif mais aussi de donner du sens dans la prise de décisions en donnant un cap ;
- le management : la démarche a été construite de manière collective avec le comité de direction. Les directeurs sont donc devenus porteurs du projet et cela a permis de créer un esprit d'équipe ;
- la communication : ces travaux ont permis de communiquer de manière plus structurée vis-à-vis des administrateurs et des équipes ;
- l'accompagnement extérieur : être accompagné par un intervenant extérieur a donné du recul pendant cette période compliquée.

Outils

- **Fiche pratique « De l'analyse de risques à la gestion de crise »** - MEDEF
- **Fiche pratique « Améliorer sa gestion des risques avec la RSE »** - MEDEF

COMMENT RÉINVENTER SON MODÈLE : QUELQUES BONNES PRATIQUES

Il est possible de s'appuyer sur 4 leviers ressources pour réinventer son modèle : la finance, les achats, le digital et les ressources humaines.

1^{er} levier - Retrouver de l'oxygène grâce à la fonction finance :

1. **se plonger sur le pilotage de la performance et de la rentabilité** par typologie de client et analyser ses sorties de cash au plus près ;
2. **faire des scénarii**, des simulations de chiffres d'affaires et de coûts pour prendre les bonnes décisions
3. **repenser les sources de charges** :
 - > mutualiser certains coûts, par exemple départements de l'entreprise,
 - > externaliser certaines activités qui ne sont pas au cœur du métier,
 - > variabiliser certaines charges fixes,
 - > repenser la source de certains coûts ;

4. trouver de nouveaux leviers de financement, notamment pour ses projets : prêt garanti par l'État, aides régionales, affacturage, crédit d'impôt recherche, vente d'assets à des sociétés de leasing, *crowdfunding*...

Outils

- **Guide du Routard du financement d'entreprise 2020** - MEDEF

2^e levier - Faire des achats un levier de création de valeur :

- 1. identifier ses partenaires de confiance** pour identifier ceux avec qui l'on souhaite travailler de façon prioritaire :
 - > limiter son niveau de dépendance aux prestataires,
 - > prioriser selon l'efficacité et la fiabilité : niveaux de stocks, performance, respect de charte... ;
- 2. repenser son offre avec un nouvel écosystème de partenaires :**
 - > réfléchir à des offres en partenariat avec des fournisseurs, par exemple en mettant en place des routines de co-construction d'offres (*Innovation days*...),
 - > développer la veille pour identifier de nouveaux fournisseurs innovants ;
- 3. introduire plus de flexibilité dans ses relations fournisseurs :**
 - > veiller à l'élasticité de ses conditions contractuelles,
 - > redéfinir sa politique de délais de paiement.

Tout cela doit se faire en bonne intelligence pour être dans une relation gagnant-gagnant.

Outils

- **Livre blanc de la qualité** - France Qualité
- **Portail Innover en France** - MEDEF

3^e levier - Utiliser le digital pour innover et être plus éco-responsable :

- 1. simplifier son système d'information** : éviter les actions redondantes ou trop administratives, favoriser des infrastructures facilitant la dépense à la consommation, abandonner les applications peu utilisées... ;
- 2. utiliser les outils collaboratifs** pour faciliter le travail à distance et permettre de gagner en temps et donc en performance : activités de co-construction, processus de décision, circulation d'information, partage des documents et informations clés... Veillez à réfléchir en termes d'usage (pour quelle utilisation, quels utilisateurs, quels besoins) pour choisir les bons outils et assurer leur appropriation ;
- utiliser le digital pour **élargir son offre, ses canaux de distribution, ses moyens de paiement mais aussi promouvoir ses atouts** : eCommerce, vitrine sur les réseaux sociaux, *click & collect*, vente de données ou d'analyses, paiement sans contact, *webinars*... ;
- utiliser le digital pour **innover et diminuer son empreinte carbone** : IoT (objets connectés) pour devenir autonome en termes d'énergie, l'impression 3D pour produire des choses sur place et gagner en temps de transport, l'IA pour la maintenance prédictive...

Outils

- **Outil d'auto-diagnostic de maturité digitale du MEDEF**
- **France NUM, le portail de la transformation numérique des entreprises**
- **Livre blanc « Révolution digitale : guide pratique pour réussir sa transformation par l'innovation »** - Syntec Numérique
- **Ressources de Syntec numérique sur le numérique et le développement durable**

4^e levier - La fonction RH, force motrice :

1. revisiter son organisation pour la rendre plus agile :

- > aplatir et dé-siloter l'organisation, par exemple en favorisant le travail en équipe, en créant des équipes pluridisciplinaires,
- > réfléchir aux talents qui font le cœur du métier, sur lesquels il faut absolument capitaliser et garder en interne, et sur tout ce qui peut être éventuellement externalisé,
- > développer la polyvalence et encourager la responsabilisation et l'autonomie des collaborateurs.

2. faire évoluer la culture pour développer le sens de l'initiative et de la prise de risque pour permettre de mobiliser l'intelligence collective des collaborateurs, notamment en temps de crise :

- > travailler autour de l'ADN de l'entreprise afin de garder ses talents (raison d'être : pourquoi l'on existe et quelles sont nos valeurs). Cela permet de donner aux collaborateurs des lignes directrices sur ce vers quoi ils peuvent aller ou non et ainsi de faciliter leur autonomie,
- > revoir le processus de *feedback*, d'évaluation et de rémunération pour développer une culture de l'amélioration continue,
- > encourager le droit à l'essai, l'initiative,
- > promouvoir les valeurs d'authenticité et de transparence : plus on est transparent sur la situation financière de l'entreprise, les contraintes, les difficultés, plus les collaborateurs se sentiront concernés et impliqués.

Outils

- **Guide pratique sur les mesures RSE dans la loi PACTE** - MEDEF
- **Guide « Introduction à la Qualité de vie au travail »** - MEDEF
- **Fiche pratique « Tirer les leçons managériales de la crise »** - MEDEF

COMMENT EMBARQUER LES ÉQUIPES ?

En changeant ses pratiques managériales :

Navi Radjou, spécialiste de l'innovation frugale, définit les qualités d'un leader « sage » :

1. **savoir résoudre les divisions avec la pensée intégrative au service du bien commun** : en temps de crise, les gens sont stressés, la situation est source de conflit et de tension. Le leader ne doit alors pas être dans la logique du « ou » (qui a raison) mais plutôt du « et » (trouver une solution commune),
2. **agir de façon authentique et appropriée en fonction du contexte** : un leader ne doit pas tricher sur ce qu'il ressent et ce qu'il vit, mais il doit cependant le faire de façon appropriée en fonction du contexte et du collectif avec lequel il travaille,

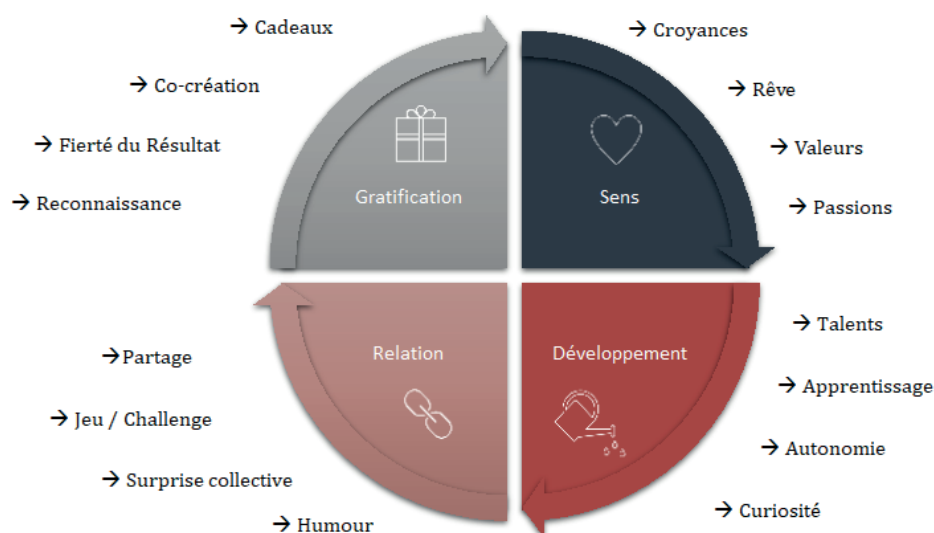
3. **intégrer les émotions, la logique et l'intuition dans la prise de décision** : les chefs d'entreprise prennent souvent les décisions de manière raisonnée, rationnelle. Cependant il peut être bon d'y intégrer les émotions et l'intuition. L'intuition fait le lien entre les expériences passées et ce qui est bon pour le futur, contrairement à l'instinct qui est uniquement basé sur les expériences passées ;
4. **diriger avec humilité depuis n'importe quelle position** : en temps de crise, il est important d'avoir un « capitaine » qui sache donner une direction, mais un leader doit également savoir mettre en avant d'autres personnes de son équipe. Cela permettra de faire grandir les personnes qui l'entourent et aura donc un effet démultiplicateur ;
5. **faire preuve de « détermination flexible » pour « faire le bien » et non « bien faire »** : en tant que dirigeant il faut avoir une certaine ténacité face à l'adversité et en même temps savoir être flexible. Il n'est pas toujours facile de savoir quand lâcher prise ou être tenace. Le conseil de Navi Radjou : il faut savoir faire la part des choses entre « faire le bien » et être dans le « bien faire », c'est à dire savoir si l'on agit pour le bien commun ou pour satisfaire quelqu'un/un groupe de personnes afin de guider sa réflexion ;
6. **être motivé par « l'intérêt personnel éclairé »**, en prenant en compte le collectif et non son seul intérêt personnel.

Outils

- **Article** « Le leadership sage, socle de l'entreprise du 21^e siècle » - HBR France
- **Interview** de Navi Radjou « L'innovation frugale est une affaire d'ingéniosité humaine » - L'Express

En embarquant ses équipes par l'enthousiasme :

16 ingrédients théorisés par Karine Duchâtel pour donner envie aux collaborateurs d'adhérer à un projet :



- **deux catégories individuelles : le sens et le développement** : donner du sens au projet que je porte et comment je vais permettre aux individus de se développer au sein de ce projet ;
- **deux catégories collectives : la relation et la gratification** : comment entretenir une relation avec les autres qui est agréable et qui donne envie et comment récompenser les participants du projet.

Donner du sens, des informations précises sur ce qui va changer et comment cela va impacter les collaborateurs permet de mieux embarquer les personnes sur un projet. **Ces leviers de l'enthousiasme créent ainsi de l'envie et aident à lever les résistances au changement.**