



LE JOUR D'APRÈS OU PLAIDOYER D'UNE RÉSILIENCE LUCIDE

La solitude du chef d'entreprise n'a jamais été aussi pesante qu'en ces moments d'impuissance qui momifient nos activités professionnelles. Cette solitude liée à l'absence de partage de ses difficultés et de ses doutes enferme les leaders que vous êtes dans des bulles qui vous empêchent parfois de vous reconnecter avec les projets, avec l'après.

De nombreuses questions souvent sans réponses :

Après cela :

- Comment va se comporter le consommateur ?
- Le redémarrage des chantiers, de la production, des commandes à honorer ; Avec mes capacités de production, comment pourrais-je y arriver ?
- Se réinventer ? la fin de carrière est là, les habitudes de mes équipes, je crains de ne rester pétrifier,
- Les dispositions PGE ? en fait, je vais racheter mes pertes. Comment rembourser alors que je suis déjà endetté. Ma capacité d'autofinancement suffira-t-elle à couvrir ces échéances en plus des autres...

En résumé, « traitement bayésien de l'incertitude » ou probabilités en environnement incertain... On a envie de baisser les bras...

Et pourtant...

La résilience constitue la force des chefs d'entreprise qui doivent alors prendre le dessus pour avancer, reconstruire, réinventer : se relever après la chute... et trouver des solutions dans les cas les plus critiques.

Cet article n'est pas un plaidoyer d'un optimisme aveugle mais celui d'une résilience lucide...

Phase 1 : Je remobilise mes équipes et je me remobilise moi-même

Je reprends contact avec mes équipes, il faut mobiliser, fédérer, remonter le moral parfois, mais une entreprise c'est avant tout une question de cohésion, d'équipe et de vision entrepreneuriale. « Chef d'entreprise je suis, alors du Chef d'entreprise je reprends le manteau car mes salariés ont besoin de moi. ».

Si je suis seul ? Je me remotive même si cela est parfois compliqué et compréhensible, sans hésiter à se faire aider dans les cas critiques (auprès de l'association APESA si besoin dans les cas de souffrances psychologiques).



Phase 2 : Les prérequis nécessaires à la reprise : mon outil productif, mes équipements et la sécurisation de mes équipes.

Pensez votre nouvelle organisation pour y insérer le respect des consignes sanitaires, mettre en œuvre votre obligation de protection de vos salariés et rassurer vos clients.

Vos méthodes de travail, la logistique de votre entreprise et les relations avec l'extérieur seront largement impactées par ces nouvelles contraintes. Ces dernières feront d'ailleurs parties de votre quotidien et ce pour une échéance incertaine.

Prenez le temps pour prévoir ces nouveaux processus, vous en gagnerez après, quand il sera temps de produire ou de vendre.

En résumé :

Je repense l'organisation,
Je définis les besoins,
J'écris les procédures nécessaires à une compréhension intelligible pour tous,
J'équipe mon entreprise (masques, gels, savons...).

Il est impératif d'obtenir l'adhésion de vos équipes aux nouvelles contraintes sanitaires, sans pour autant en occulter vos obligations de sécurité professionnelles.

Phase 3 : Où en suis-je et où vais-je ? (et non pas dans quel état j'erre).

Où en suis-je resté ? Mes valises de problèmes sont encore là, mais mes opportunités n'ont pas forcément disparu alors je les privilégie. Ce sera le carburant de votre reprise.

« Mon stock de produits, de chantiers, de services... Combien de temps cela va-t-il alimenter ma production, mes ventes... ».

Pour les entreprises de production il est impératif d'estimer le temps de traitement des chantiers signés avant le confinement. (1 semaine / 1 mois / 2 mois ?). Ce carnet de commandes est votre ballon d'oxygène, une zone tampon nécessaire à votre reprise et par conséquent à l'amortissement des éventuelles chutes de trésorerie.

Pour les entreprises du secteur du commerce : l'estimation de la fréquentation s'avère plus complexe. Elle dépendra du comportement collectif des consommateurs, de la fréquentation des zones touristiques...

Alors quelle attitude adopter ne connaissant pas la demande ?



Plusieurs stratégies s'entendent et chacune est à évaluer en fonction de votre cas et de votre connaissance du marché :

1. La prudence est parfois mère de toutes les vertus. Je limite mes commandes en attendant d'observer le comportement du marché au moment de la reprise. Les commerces de biens d'équipements non nécessaires seront probablement dans cette position.
2. J'ai des produits tendance, qui se vendent bien, je commande en négociant auprès de mes fournisseurs (30 stores jaunes de 3 mètres, 10 voitures bleues avec assistant connecté tendance...). A charge pour moi de placer ces produits à mes clients sous bénéfice de prix modérés et de disponibilité immédiate. Cette stratégie s'entend dans le cadre d'activités de négoce sur des produits à faibles obsolescence.
3. Les commerces alimentaires : Méfiez-vous des modifications de comportement pendant le confinement. La consommation alimentaire par couple a doublé pendant la période de confinement, cela ne durera pas.
Néanmoins, la consommation de produits frais devrait remonter. La production est là, vos fournisseurs doivent écouler des stocks. Maitrise de vos tarifs en fonction de la demande bien sûr et retour de la fréquentation de vos étales seront votre priorité.

Enfin, l'une des stratégies communes à toutes les professions consiste bien entendu à tirer profit de cette période de « crise » pour se réinventer. C'est alors l'occasion de modifier vos « workflow », vos « process » de fabrication, vos canaux de distribution et repenser vos méthodes de fabrication ou de services avec parfois les contraintes qui iront avec : « l'hyperconnexion » et la disponibilité permanente.

Phase 4 : Prise de contact avec vos clients : un peu de communication pour relancer la machine.

Vos clients ont aussi subi le confinement. Une reprise de contact c'est aussi se reconnecter avec la vie, avec vos affaires, vos engagements.

Phase 5 : Jour J : le jour d'après... et les autres

Vous retrouvez votre costume de Shiva, avec de multiples bras pour jongler entre vos clients, vos salariés, vos fournisseurs, les banques, votre comptabilité... la mise en place d'un tableau de bord de pilotage...

Ne restez pas pétrifiés par vos engagements financiers mais mesurez les pour définir vos objectifs afin d'y faire face. Le PGE, les charges qui ont été suspendues, les échéances d'emprunts...

Certes ces engagements sont là mais le meilleur moyen d'y faire face est d'assurer la capacité d'autofinancement nécessaire à leur couverture et pour cela, l'entreprise a besoin de vos compétences et de votre professionnalisme. Soyez disponibles pour vos clients, ils ont besoin de vous.

Enfin, ne négligez pas la reconstitution du stock de chantiers et d'affaires à traiter.



Votre axe commercial devra constituer une des priorités de « l'après » pour réalimenter votre structure.

Nous vivons dans un monde qui a besoin de visibilité, de prévisibilité, de pertinence des informations... Comme la météo, nous aimions savoir le temps du lendemain, et maintenant nous attendons des prévisions à 15 jours.

Vos entreprises ont besoin de visibilité pour assurer la continuité de leur exploitation mais elles ont aussi besoin de projets, d'hommes et de femmes qui y apportent l'énergie nécessaire pour atteindre un objectif commun.

Soyez assuré de notre soutien et de notre disponibilité pour vous aider à passer ces moments inédits.

Je citerai pour terminer Boris CYRULNIK, père du concept de la résilience :

« La résilience c'est l'art de naviguer dans les torrents ».