

# Comment dépasser la crise ? Les conseils de premier·e·s de cordée

*Découvrez retours d'expérience d'acteurs clés de l'écosystème face à la crise.*

Temps de lecture : minute

---

13 mai 2020

David Nahmani a entrepris une série d'interview avec les personnes qui sont au coeur des problématiques entrepreneuriales, pour les inviter à partager leurs retours d'expérience. L'objectif de cet article, initialement publié sur [Notion](#), est d'offrir un résumé qui agrège les différents points de vue tant de fonds d'investissements que de chefs d'entreprises de taille différentes, afin de partager les expériences et les étapes pour réussir ensemble à dépasser la crise, sans oublier les différentes fonctions critiques.

## Comment vivez-vous cette crise ? Quelles sont les premières actions que vous avez dû prendre ?

Le danger, c'est l'activité à distance. A travailler chez soi lorsque l'on est pas du tout habitué·e, peut faire perdre le fil du temps.

- On s'est assuré qu'on avait l'infrastructure IT et la sécurité pour permettre à toutes et tous de télétravailler
- On s'est mis tout de suite en télétravail, donc il a fallu prendre un certain nombre d'actions pour que tout tourne à distance
- Le fait de travailler à la maison génère un surcroit de travail. Comme on sait que tu es à la maison et disponible, les salarié·e·s sont plus

aptes à être appelé·e·s

- Un des grands challenges pour les personnes qui ne sont pas habituées à travailler de la maison, c'est d'avoir une routine
- Organiser sa journée, être en contact avec les personnes clés, engager le dialogue et avoir les personnes préparées avant les rendez-vous. Cela pour éviter d'avoir des tunnels de visio et de saturer les agendas de chacun
- On a créé des "talks", qui sont des ateliers sur les problématiques communes, pour réunir les même fonctions de sociétés différentes, par exemple les RH pour que tout le monde puisse échanger sur le chômage partiel par exemple, sur les bonnes pratiques, ce que l'on a droit ou pas et faire gagner du temps
- On a aussi industrialisé la récolte d'information sur les aides aux entreprises; cela nous a permis de perdre beaucoup moins de temps
- On a mis en place un groupe Whatsapp de plan de continuité du business.

## Comment prendre soin de soi, comment prendre soin des autres ?

Etre au chevet de de ses salarié·e·s, c'est crucial. Le risque dans le confinement, c'est de travailler plus et de ne faire que ça. Pour les chefs d'entreprise, il faut sur-communiquer, par exemple passer d'une réunion à deux réunions hebdomadaires, cela veut dire plus de réunions qu'avant mais aussi plus d'accompagnement.

- Communiquer tant au niveau global de l'entreprise que directement avec chaque individu. Les deux sont très importants.
- Etre beaucoup plus à l'écoute, comprendre un peu plus les situations personnelles, comme par exemple si le ou la conjointe d'un·e collaborateur·rice clé de l'entreprise est au chômage partiel.
- Etre encore plus dans l'empathie en temps de confinement et

télétravail: favoriser des formes d'engagement non hiérarchiques qui touchent les salariés et leur permettre de partager leurs craintes ou leurs besoins

- En confinement à la maison, tous les jours se ressemblent. il faut pouvoir décrocher entre la vie privée et la vie professionnelle
- On a mis en place une machine à café virtuelle qui est une salle "teams" ou tout le monde peut se réunir et papoter
- On a mis en place des petits robots, qui rappellent à nos employés qu'il est 12h30 et qu'il faut aller manger, et qu'à 18h30 la journée est finie. Car sinon, il n'y a plus de séparation entre le boulot et la maison pour les salariés, et tu peux passer ton temps à cela
- On a communiqué très clairement sur la situation avec les personnes de l'entreprise, et on a aussi favorisé les conversations très ouvertes vers l'équipe dirigeante.

## En tant que leader, comment gérer son énergie ?

Comment développer des cercles d'énergie vertueux avec son équipe ?

- Être dans le bon état d'esprit est fondamental, un peu comme dans les consignes de sécurité avant d'embarquer, s'assurer qu'on a de l'oxygène avant d'aider les autres dans l'avion
- Réfléchir en niveau d'énergie et bien se connaître. Qu'est ce que je peux donner aux autres aujourd'hui? suis-je à plat ou au contraire bien boosté ? En temps que chef d'entreprise, je choisis les moments pour recharger les autres
- Evaluer le niveau d'énergie de la personne en face. Puis se ressourcer profondément entre deux rendez-vous
- Ne pas négliger le sport et adapter ses passions (ex. passer du cyclisme →vélo en appartement), Yoga, ou faire des sessions de 7 minutes basée sur des exercices de 20 secondes avec 10 secondes de

pause

- Se coucher avec de l'énergie positive le soir
- Commencer la journée par méditer 10 minutes le matin.
- S'hydrater, il n'y a plus de fontaine à eau dans les couloirs! mettre en place ce réflexe bien-être pour toutes celles et ceux qui sont à la maison.
- Aider des personnes de son réseau à se connecter et garder l'esprit ouvert aux opportunités car cela renforce la sensation de bien-être.

## Quels enseignements des crises précédentes intégrer ? Pour quelle raison ?

Le challenge de cette crise particulière est la vitesse à laquelle elle s'est développée et qu'elle n'est pas liée à une seule industrie, mais à toutes les industries et touche les gens en même temps dans leur vie professionnelle et personnelle. De ce point de vue c'est unique.

- Communiquer tôt, régulièrement, clairement et le plus simplement possible au sein de l'entreprise
- Il est important de ne pas paniquer. revenir aux résolutions de base pour lesquelles les entreprises se préparent. Etre le plus possible rationnel et essayer de focaliser ses efforts sur les éléments clé de la crise
- Il y a probablement beaucoup de feux à éteindre et il faut donner des responsabilités claires : qui communique, qui fait quoi, qui est en charge de quoi pour ne pas se faire déborder
- Normalement les entreprises de taille moyennes et grandes ont un "Business Continuity Plan" ou un plan de continuité de l'activité et ils activent une cellule de crise

Au risque d'enfoncer des portes ouvertes : Cash is King. Le moindre incident de trésorerie peut emporter une entreprise aujourd'hui plus que jamais. car qui dit "crise" dit "défaut de paiement".

- S'assurer que la trésorerie est bien sous contrôle, qu'il n'y a pas de dérapage en délai de paiement avec les clients
- Pour les startups, terminer le tour de financement en cours si nécessaire pour qu'il y ait le plus de monde au sec pendant cette période. Ne pas espérer un redémarrage rapide et donc compter sur ses muscles et ses ressources en propre et pas sur l'externe pour se faire financer

## Comment maintenir ses ressources et rester compétitif en temps de crise ?

Il y a probablement deux type d'entreprises : celles qui ont vu leur activité passer à zéro comme dans l'hôtellerie, la restauration, le voyage avec le confinement et celles qui ont un revenu continu et qui constatent une diminution de revenus qui reste gérable.

Pour le court terme, il est clair que pour les industries qui ont vu leur revenu chuter à zéro comme dans le tourisme se retrouvent avec un capital humain trop important par rapport aux revenus, la première chose est donc de diminuer les coûts, de ne pas paniquer et d'utiliser toutes les aides gouvernementales possibles.

- Pour les ressources, Il faut faire très attention à ne pas prendre de décisions trop rapides qui auront un impact sur le moyen et le long terme en temps de crise. De plus, la période d'instabilité a un impact sur le moral des salariés qui sont déjà sous pression depuis la maison
- Dans un moment où tu dois faire tourner la boutique le manque de masque, de tests, etc.. cela peut créer une situation où la moitié voire les 3/4 de ton personnel n'est ni disponible ni opérationnel
- renégocier ses contrats à court terme

Le chef d'entreprise doit bien comprendre quelle est sa "Minimum Viable Organisation". Il faut réfléchir MVO plutôt que MVP.

- quels salariés, quels processus, quelles ressources a-t-on besoin pour rester capable de maintenir le business?
- si la décision du chef d'entreprise est de couper dans le capital humain, il vaut mieux proposer de passer en activité partielle
- si le plan social est inéluctable, il vaut mieux passer un peu plus de temps à le préparer, mais le faire seulement une fois et communiquer qu'on anticipe pas une vague supplémentaire
- attention à aussi pouvoir débloquer ces aides, ce n'est pas forcément facile car il y a énormément de dossiers en attente qui sont gérés par une organisation bancaire elle aussi chamboulée.

## Quelques conseils pour gérer les coûts en temps de crise

- Être dans une gestion extra-rigoureuse des coûts. Il ne faut pas perdre une minute et prendre des décisions immédiatement pour gérer les coûts au plus près.
- Couper les frais essentiels. D'ailleurs, une partie est coupée de fait : les déplacements, les séminaires ne sont plus d'actualité. Si possible couper les frais marketing et faire un arbitrage en regardant la performance de chaque media et utiliser des médias moins couteux a plus fort retour sur investissement.
- Négocier des réductions : il vaut mieux réduire des coûts que de les arrêter brutalement. De la même façon, il vaut mieux collecter un peu d'argent que pas du tout
- Mettre une partie des salariés en activité réduite quand on peut et quand ça s'y prête.
- S'appuyer sur les aides: les informations dans le [playbook Xange](#), dans lequel sont réunies toutes les aides gouvernementale et bonnes pratiques pour faire gagner du temps aux dirigeants des sociétés. L'information est mise à jour très régulièrement.
- KfW a mis en place en Allemagne des systèmes assez similaires aux aides Bpifrance. Dans la zone Euro, on constate plutôt les mêmes approches.

- Faire appel à ses actionnaires pour faire des effets de levier sur les prêts garantis d'état et aides BPI. Ne pas trainer et être réactif. Le risque est bien sur le goulet d'étranglement sur les aides et on a bien insisté sur le fait qu'on est dans des systèmes où c'est : premier arrivé, premier servi.
- Tout en sachant que ce argent sera à rembourser plus tard, donc bien réfléchir aux différentes possibilités.

## Quelques conseils pour gérer la trésorerie en temps de crise ?

Sur un horizon de 13 semaines, gérer tous les jours ou toutes les semaines sa prévision de flux de trésorerie Tout le monde devrait faire du "cashflow forecast" sur trois mois. Avoir une bonne visibilité sur le premier mois, moyenne sur le deuxième mois et faible sur le troisième mois. A évaluer en continu.

- Gérer son fond de roulement en étant pointu sur la récolte du paiement des factures et négocier des délais de paiement pour les mêmes raisons.
- Dans cette période, même le meilleur client peut continuer d'utiliser le service mais arrêter de vous payer. c'est un indicateur suivi, y apporter une grande vigilance
- Décaler tous les paiements d'intérêts et les remboursements de prêts si possible

Il va être très difficile de lever de l'argent auprès d'investisseurs dans les 6 prochains mois

- Dans un environnement startup, tout le monde perds de l'argent. Ceux qui en perdent le moins sont peut être les plus à risque. Ils sont proches de l'équilibre, et n'ont pas un niveau de trésorerie très élevé.
- Pour celles qui finalisent leur levée, il faut être réaliste sur l'évaluation

et lever entre 12 et 18 mois de run-rate.

- Les boites sans revenus qui ont réussi à lever pas mal d'argent avant la crise sont moins à risque. Le mur s'est éloigné et ils ont un peu plus de temps face à la crise.
- Ceux qui formalisent les objectifs les atteignent mieux que ceux qui les pensent

Comment rester compétitif ?

Il faut recréer une capacité à développer des leads qualifiés dans un monde confiné

- Les entreprises technologiques sont relativement bien organisées pour faire du travail à distance. Par contre, elle doivent basculer d'un modèle où l'on va chercher des clients dans des événements physiques à un autre paradigme, vers des plateformes en ligne.
- Avec la visioconférence, la force physique de rencontre s'évanouit. Il faut surcompenser et apprendre à utiliser l'intonation, l'articulation, la gestuelle. Revoir ses process et revoir ses produits; faire des produits moins chers, moins ambitieux, et qui embarquent des clients plus rapidement et à distance.

Ceux qui arriveront à capter l'attention et vendre en temps de crise grâce à ces canaux digitaux auront craqué quelque chose qui les aidera par la suite

- Le temps débloqué par le confinement du Covid-19 doit être utilisé comme un temps de créativité qui doit permettre de prendre du recul et de penser "Out of the box"
- Be agile, adapt or die.

