



ENQUÊTE

ET MAINTENANT ?
PRIORITÉS, LEVIERS, ACTIONS:
LES DIRIGEANTS LIVRENT LEURS AGENDAS

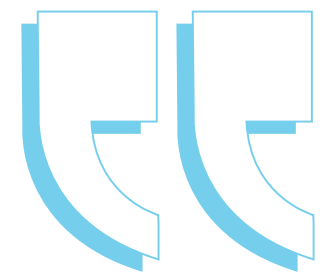
par **MAESTRIUM** 
Managers de Talent(s)

ÉDITO

« Quand on affronte les problèmes de demain avec les organisations d'hier, on récolte les drames d'aujourd'hui. »

Michel Crozier

Sociologue



POURQUOI AVOIR INITIÉ CETTE ENQUÊTE ?

MAESTRIUM: Le confinement nous a amenés à marquer un temps d'arrêt, à nous questionner face à cette situation totalement inédite. Nous pressentions que cette période exceptionnelle allait conduire à des changements profonds. Mais lesquels ? Nous avons la chance de pouvoir compter sur notre communauté de Managers de Transition, composée de Dirigeants et de Responsables de fonctions clés expérimentés et experts dans leur domaine.

Nous avons donc lancé cette enquête auprès d'eux, organisée en trois phases: la collecte des idées d'actions pour leur fonction et au niveau de l'entreprise initiée dès le 1^{er} avril, leur priorisation dans le temps réalisée courant mai, et enfin, début juin, une phase d'échanges entre managers autour des résultats qui a permis d'ancrer cette réflexion dans la réalité du terrain.

QUELS EN SONT LES ENSEIGNEMENTS MAJEURS ?

MAESTRIUM: En premier lieu, la crise n'est pas terminée. Pour la plupart des organisations, elle reste devant elles. Le confinement a touché de plein fouet de nombreuses entreprises, de manière plus ou moins profonde selon les secteurs, et les a obligées à sécuriser les fondamentaux: optimisation de la trésorerie et du BFR, obtention d'aides, sécurisation des financements, renforcement des fonds propres, redimensionnement des effectifs... Certaines ne s'en sont pas sorties indemnes, et d'autres vont connaître le même sort dans les mois à venir.

Une fois l'urgence de la gestion de crise passée, arrive le temps de la réflexion et de l'action sur le plus long terme. Et c'est le deuxième enseignement majeur de notre enquête: pour ressortir plus fortes demain, les entreprises doivent réaliser sans tarder de profondes transformations. Notamment faire évoluer leur modèle économique, revoir les stratégies

de partenariats et de sourcing, repenser l'organisation du travail avec l'intégration du télétravail, accélérer la digitalisation tant des processus internes que des interactions avec les parties prenantes externes... Avec pour objectif de gagner en agilité, à tous les niveaux.

QUELS CONSEILS DONNERIEZ-VOUS AUX DIRIGEANTS ET RESPONSABLES DE FONCTIONS CLÉS DE CES ENTREPRISES ?

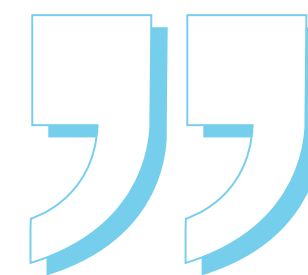
MAESTRIUM: Avant toute chose, prendre le temps de faire un retour d'expérience en profondeur avec les équipes! On ne peut pas repartir comme si rien ne s'était passé. Les clients, les salariés, les investisseurs vont attendre des entreprises davantage de sens, qu'elles repensent leur raison d'être, leur politique RSE, leur marque employeur... Et au-delà des facteurs exogènes qui les ont impactées, cette crise a souligné leurs faiblesses ou leurs fragilités, mais a aussi mis en avant certaines de leurs forces insoupçonnées! Il faut capitaliser sur ce que la crise a révélé, et en faire le socle des réflexions stratégiques et des transformations à mener.

QUEL RÔLE JOUERA LE MANAGER DE TRANSITION DANS LE MONDE DE DEMAIN ?

MAESTRIUM: C'est dans les environnements incertains que le recours au Manager de Transition prend toute sa mesure: celui-ci apporte aux entreprises une solution immédiate, experte, agile et indépendante. Hier, plus axé sur la transition - le remplacement d'un Responsable de fonction clé -, le Manager de Transition est appelé aujourd'hui à accompagner les organisations dans leur gestion de crise comme dans leur transformation à plus long terme. La partie tangible de son rôle est d'aider les dirigeants à prendre le recul nécessaire pour mener une analyse de la situation, être force de proposition, et mettre en œuvre de manière très pratique les recommandations adoptées.

Mais il apporte aussi une dimension inestimable et parfois moins perceptible: un regard neuf sur les enjeux, une volonté d'agir et une énergie que certains dirigeants peuvent finir par perdre sous la démultiplication des urgences à traiter. Cette impulsion est essentielle pour pouvoir remobiliser et fédérer les équipes autour d'une nouvelle ambition et d'un plan d'actions réformateur.

Les Dirigeants sont les porteurs du sens, le Manager de Transition en est le révélateur.



ENQUÊTE MAESTRIUM

LA MÉTHODOLOGIE

L'enquête qui est venue alimenter cet e-book a été menée en trois temps:

- 1** Le premier a consisté à interroger en ligne, entre le 1^{er} et le 7 avril 2020, 1.010 Managers de Transition issus de la communauté MAESTRIUM, tous Présidents, Directeurs Généraux, ou Responsables de fonctions clés d'entreprises. Quatre questions ouvertes leur ont été posées, concernant les urgences post-crise au niveau de leur fonction d'une part, et de l'entreprise d'autre part, ainsi que les transformations structurantes attendues à moyen terme, pour leur fonction et l'entreprise. Au total, 111 répondants nous ont fait part de plus de 1.500 idées d'actions et réflexions que nous avons analysées, les séquençant en 95 actions concrètes réparties selon les grandes fonctions de l'entreprise.
- 2** Un second temps d'enquête a alors été organisé entre le 22 et le 26 mai 2020. Selon leur fonction, les Managers de Transition ont à nouveau été sollicités en ligne afin de hiérarchiser et de prioriser dans le temps les plans d'actions issus de la première vague d'enquête, mais aussi d'apprécier le degré de transformation attendu au sein de leur structure. 256 réponses ont été obtenues, émanant de 1.035 Managers sollicités.
- 3** Pour compléter de façon qualitative cette approche, 6 ateliers ont été organisés, entre le 29 mai et 4 juin 2020, sur les enjeux de la Direction Générale et de chacune des 5 grandes fonctions de l'entreprise - Opérations, Marketing & Commercial, Finance, Ressources Humaines et Systèmes d'Information - avec la participation de Dirigeants et de Directeurs de fonctions.

Les réponses quantitatives obtenues via nos questionnaires en ligne, enrichies des points de vue échangés lors de ces 6 ateliers, nous ont permis de présenter des propositions d'actions solides et concrètes, que vous trouverez ci-après.

OPÉRATIONS

DE LA GESTION DE L'URGENCE À DES ÉVOLUTIONS PLUS STRUCTURANTES

Pour les Directions des Opérations, les dernières semaines ont été principalement consacrées à deux types d'actions.

Les premières focalisées sur leur cœur de métier: **état des lieux de l'appareil de production, du portefeuille de commandes, et des stocks**, ainsi que **détermination du planning de production** en fonction des nouvelles priorités.

Les secondes orientées vers les équipes: **réorganisation du travail** avec les nouvelles règles de distanciation, **remobilisation** et **diagnostic de l'état de santé physique et psychologique** du personnel de production.

On note l'émergence d'une priorité complémentaire, tournée vers l'extérieur: la **communication rapprochée avec les parties prenantes externes** (clients, fournisseurs, prestataires, ...).

DANS
81 %
des cas



DES TRANSFORMATIONS D'ENVERGURE sont à venir en matière de **PROCESSUS & OUTILS**

Optimisation de processus - Digitalisation et dématérialisation
- Mise en place d'outils spécifiques aux Opérations

DANS
75 %
des cas



DES ÉVOLUTIONS MAJEURES sont anticipées concernant les **RESSOURCES & COMPÉTENCES**

Personnes clés et qualités managériales - Plan(s) de réduction des effectifs et / ou de recrutements - Développement des compétences...

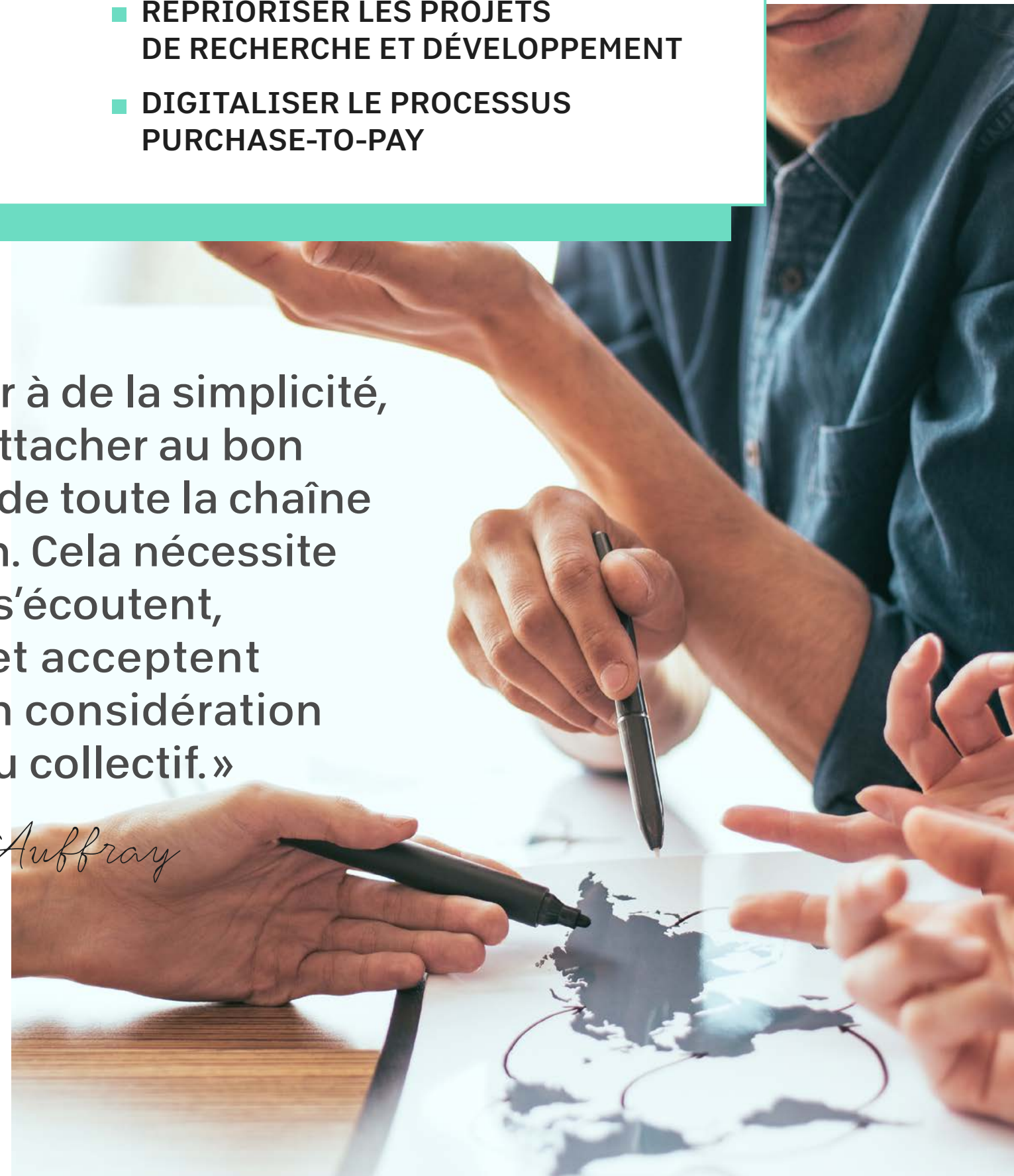
5 GRANDES PRIORITÉS

- DÉVELOPPER OU ACCÉLÉRER LA POLITIQUE RSE
- REVOIR L'IMPLANTATION INDUSTRIELLE ET LES ENJEUX DE SUPPLY CHAIN
avec décision éventuelle de relocaliser certaines activités critiques en France ou en Europe
- AUDITER LES FOURNISSEURS ET LES SOUS-TRAITANTS:
QHSE, concurrence, localisation, délais, solidité financière, coût
- REPRIORISER LES PROJETS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT
- DIGITALISER LE PROCESSUS PURCHASE-TO-PAY

« On va revenir à de la simplicité, au factuel, s'attacher au bon déroulement de toute la chaîne de production. Cela nécessite que les gens s'écoutent, s'entendent et acceptent de prendre en considération les besoins du collectif. »

Philippe Auffray

Directeur de Production



« Dans la distribution, on fait face à toute la réorganisation de notre réseau. Nous avons une réflexion à mener pour se projeter et tirer les bons enseignements, par exemple comment prioriser nos clients? En fait, le critère n'est pas forcément la marge. L'historique de la relation et la loyauté comptent aussi. »

Xavier Angebault

Directeur de la Supply Chain

« Un des apports positifs, qui aurait intérêt à perdurer, a été l'installation d'un outil collaboratif pour éviter la surcharge d'e-mails. Cela a fluidifié les échanges et installé le droit à l'erreur. Résultat, on a pu recueillir d'excellentes idées, qui venaient du terrain. J'ai aussi pu constater que la crise a accéléré le processus de prévision des ventes et a renforcé la rigueur qu'il implique. »

Dominique Assouline

Directeur Général, Directeur des Opérations

MARKETING & COMMERCIAL

DES PRIORITÉS MULTIPLES, UN IMPÉRATIF DE MAINTENIR LE LIEN AVEC LES CLIENTS

Pour les Directions Marketing et Commerciales, les grands sujets depuis le début de la crise ont été organisés autour de deux axes.

Le premier, directement lié à l'urgence, consistant à évaluer **l'état du portefeuille clients**, élaborer un **plan de relance commerciale** et, dans le même temps, à **réallouer les ressources vers les actions à fort R.O.I.** ainsi qu'à mettre en place un **plan de communication dédié aux clients**.

Le second, davantage tourné vers les équipes, lié à la **remobilisation** et **l'organisation de la reprise du travail** ainsi qu'au recueil des **retours d'expérience** de la crise.

DANS
70%
des cas



DES TRANSFORMATIONS IMPORTANTES sont à prévoir sur les **PROCESSUS & OUTILS**

Optimisation de processus - Digitalisation du parcours clients
- Mise en place d'outils spécifiques aux fonctions Marketing & Commerciales

DANS
63%
des cas



DES ÉVOLUTIONS FORTES DE L'ORGANISATION sont envisagées

Évolution des directions - Centralisation vs décentralisation
- Internalisation vs externalisation

5 GRANDES PRIORITÉS

- ANALYSER LE MARCHÉ ET RELANCER LA VEILLE CONCURRENTIELLE
- METTRE EN ŒUVRE UNE NOUVELLE STRATÉGIE DE L'OFFRE
- REFONDRE OU INVESTIR DANS DES OUTILS DE CRM
- DIGITALISER LE PROCESSUS ORDER-TO-CASH
- REFONDRE LES CONDITIONS GÉNÉRALES DE VENTE et autres clauses contractuelles

« Il va y avoir un travail très riche, qui impliquera tous les interlocuteurs, parce que les dirigeants ont perçu qu'ils ne pouvaient pas avancer seuls. Il y a une analyse à mener autour des nouvelles habitudes prises et on a vu l'importance de la communication pendant cette période. Elle a permis de conserver le lien, de donner le cap, mais cela nécessite de continuer à se réinventer. »

Stéphanie Brais

Directrice de la Communication



« Il y aura une nécessité de partenariats très forts. La relation entre fournisseurs et acheteurs va évoluer, dans le B-to-B notamment. Mais pour toutes les entreprises, l'enjeu de garder le lien via la communication va être déterminant auprès de tous les publics. La communication va demeurer essentielle pour le développement, il nous faudra donc inventer de nouvelles manières de procéder, innover encore. »

Marc Boutet

Directeur Général, Directeur Commercial

« Une chose est certaine, cette crise nécessite que les entreprises se penchent sur leur raison d'être, qu'elles revoient leur expression de marque, qu'elles apportent des preuves tangibles. Et cela nécessite du recul et un budget responsable. L'enjeu sera que les directions générales se saisissent de cet impératif. »

Hugues Courthieu

Directeur de la Communication

FINANCE

UN RETOUR AUX FONDAMENTAUX ET UNE ACCELERATION DE LA DIGITALISATION


Ces derniers mois, les Directions Financières ont été en première ligne pour assurer la survie de l'entreprise: **sécuriser la trésorerie et les financements, obtenir les aides de l'État, revoir le budget et les prévisions.**

Demain, le besoin d'**assurer les fondamentaux** occupera les agendas et **un fort programme de réduction des coûts** est à prévoir.

Enfin, le confinement a mis en lumière un certain retard en matière de **pratiques digitales**: une **mise à niveau** va occuper les mois à venir.

DANS **72%** des cas  **DES TRANSFORMATIONS MAJEURES** sont à prévoir sur les **PROCESSUS & OUTILS**
Optimisation de processus - Digitalisation et dématérialisation
- Mise en place d'outils spécifiques

DANS **63%** des cas  **DES CHANGEMENTS PROFONDS** sont à envisager concernant les **CONSEILS EXTERNES & PRESTATAIRES**
Plan de réduction des coûts - Fiabilité, solidité, agilité

DANS **62%** des cas  **DES ÉVOLUTIONS NOTABLES** sont à prévoir concernant les **RESSOURCES & COMPÉTENCES**
Personnes clés et qualités managériales - Plan de réduction des effectifs - Plan de recrutement - Mise en place d'un plan des compétences

5 GRANDES PRIORITÉS

- **RÉALISER LE RETOUR D'EXPÉRIENCE** auprès des équipes à propos du télétravail
- **EFFECTUER UNE REVUE CRITIQUE** des processus comptables et financiers
- **ACCÉLÉRER LA DÉMATÉRIALISATION ET LA DIGITALISATION** de ces mêmes processus
- **REPRIORISER** les projets d'investissement
- **RÉORGANISER LA FONCTION:** entre départements, choix de centralisation / décentralisation, d'internalisation / d'externalisation

« Le Directeur Financier est appelé à devenir un facilitateur stratégique en fournissant des données structurées sur toutes les fonctions de l'entreprise. »

Hamza Didaraly
Directeur Administratif et Financier



« On va sans doute revenir aux fondamentaux: assurer les fonds propres. Les business models et le rythme de la croissance vont changer. Il faudra mettre les bons outils en face, pour se constituer des matelas de survie. L'été sera employé à définir un plan d'action pour la rentrée, puisque l'enjeu sera d'avancer tout en étant capable de remettre le business plan en cause de façon quasi instantanée. Il y aura un retour au pragmatisme, pour être en mesure de réagir rapidement. »

Benoit Mahaut
Directeur Général, Directeur Administratif et Financier

« La crise va accélérer la mise en place d'outils prédictifs, car on a constaté que les outils basés sur l'historique étaient caducs. L'appréciation de la data, aujourd'hui sous-utilisée par la fonction finance, va être de plus en plus cruciale pour faire des scénarios. De nouveaux métiers vont sans doute émerger autour du traitement de la data literacy, avec l'intégration d'analystes capables d'avoir des outils plus évolués et un œil critique. »

Naima El Amrani
Directrice Financière, Consultante fonction Finance

RESSOURCES HUMAINES

UNE OPPORTUNITÉ POUR REPENSER L'ORGANISATION ET LE TRAVAIL

Pour la fonction RH, les dernières semaines ont été particulièrement denses.

Le recours massif au **télétravail** et la **sécurisation sanitaire des sites** ont nécessité des réponses immédiates, tant réglementaires que managériales.

Les priorités ont consisté à **adapter la politique de santé et de sécurité**, à **organiser la reprise du travail** et à **remobiliser les équipes** tout en accélérant la **dématérialisation des processus RH**.

Parallèlement, l'attention portée aux équipes a été prédominante, avec le déploiement de **plans spéciaux de risques psychosociaux et le renforcement du dialogue social**.

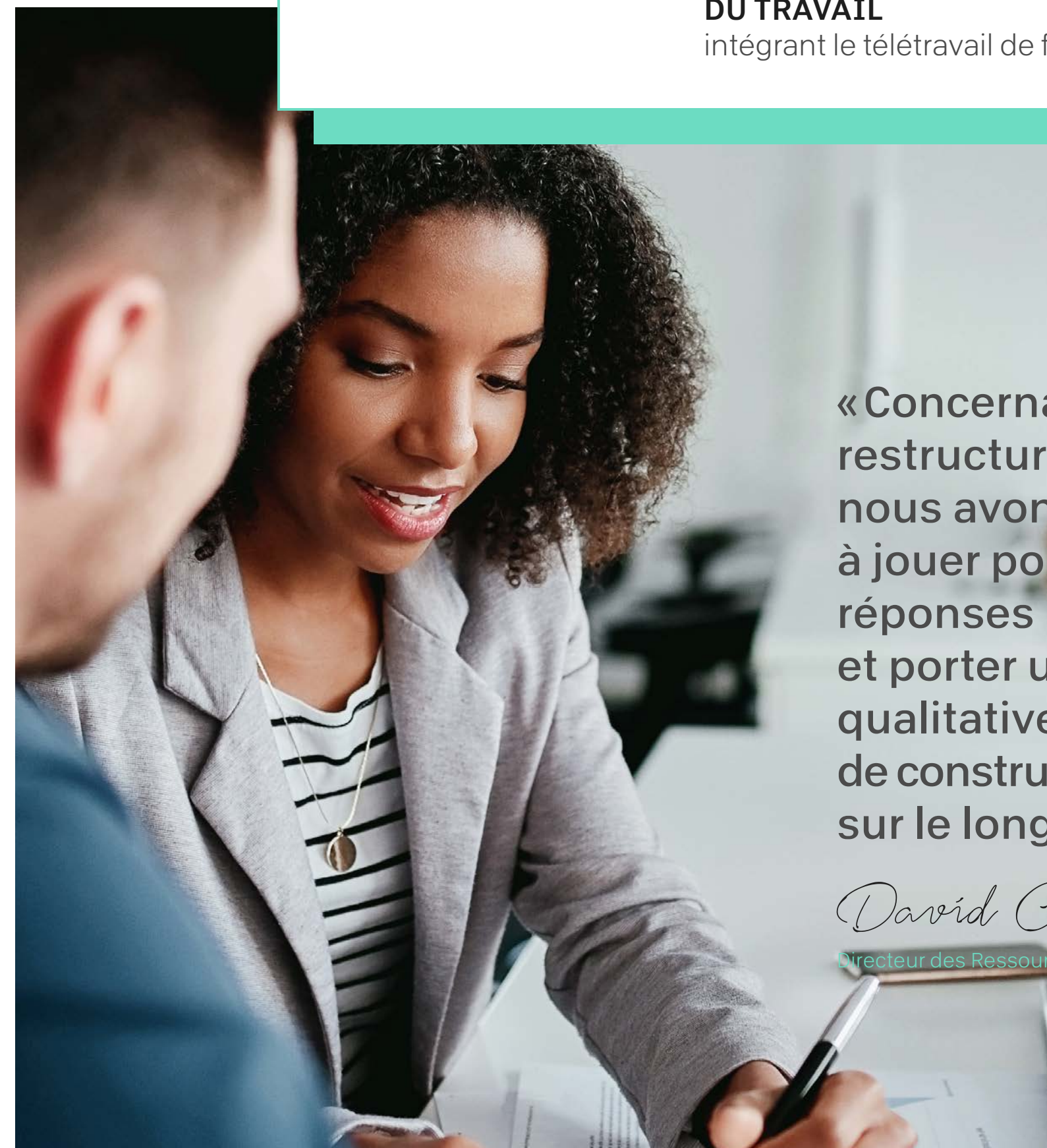
DANS **95%** des cas  **DES TRANSFORMATIONS PROFONDES** sont anticipées au niveau des **RESSOURCES & COMPÉTENCES**
Personnes clés et qualités managériales - Plan(s) de réduction des effectifs et/ou de recrutements - Développement des compétences

DANS **71%** des cas  **DES ÉVOLUTIONS MAJEURES** sont attendues sur les **PROCESSUS & OUTILS**
Optimisation des processus - Digitalisation, dématérialisation - Mise en place d'outils spécifiques dédiés aux Ressources Humaines

DANS **67%** des cas  **DES CHANGEMENTS IMPORTANTS** sont prévus côté **REPORTING & COMMUNICATION**
KPI's et reporting de la fonction - Stratégie et supports de communication interne et externe - Communication de crise

5 GRANDES PRIORITÉS

- FAIRE LA REVUE CRITIQUE DES PROCESSUS ORGANISATIONNELS ET DÉCISIONNELS de l'entreprise
- REVOIR LES FONCTIONS ET LES COMPÉTENCES CLÉS de l'entreprise
- FAIRE ÉVOLUER LA COMMUNICATION RH ET LA MARQUE EMPLOYEUR
- DÉVELOPPER ET ACCÉLÉRER LA POLITIQUE RSE
- RÉAMÉNAGER L'ORGANISATION DU TRAVAIL intégrant le télétravail de façon pérenne



« Concernant les restructurations à venir, nous avons un rôle à jouer pour éviter les réponses liées à la peur et porter une ambition qualitative, positive, de construction d'équipes sur le long terme. »

David Castaing
Directeur des Ressources Humaines



« Il y a un énorme chantier sur la communication, on a vu à quel point elle était nécessaire pendant la crise et les RH étaient en première ligne. Il y a un besoin d'une communication sur le volet humain et il va falloir communiquer autrement : donner aux collaborateurs la possibilité de trouver les informations, faire en sorte que les managers soient des relais efficaces et justes de la communication, en d'autres termes redistribuer la fonction RH »

Florence Marty
Consultante en Ressources Humaines

« Les mesures prises pendant la crise ne doivent pas toutes être pérennisées. La généralisation du télétravail est une erreur, c'est un réflexe opportuniste, court-termiste, les gens ont absolument besoin d'un lieu commun. Et le télétravail de demain ne doit pas ressembler à ce qu'il a été durant la crise. »

Fabrice Delestre
Directeur des Ressources Humaines

SYSTÈMES D'INFORMATION

DES USAGES TRANSFORMÉS, UNE FONCTION REVALORISÉE PAR LA CRISE

Avec la mise en place massive et immédiate du télétravail, les Directions des Systèmes d'Information ont été particulièrement mobilisées.

Elles ont majoritairement dressé la revue critique du **parc d'équipements mobiles et des prestataires associés** et ont actualisé le **plan de continuité d'activité**.

En parallèle, les questions relatives à la **sécurité des SI** se sont positionnées au premier plan.

DANS
74%
des cas



DES TRANSFORMATIONS MAJEURES sont à prévoir sur les **PROCESSUS & OUTILS**

Optimisation des processus - Digitalisation, dématérialisation
- Mise en place d'outils spécifiques à la DSI

DANS
70%
des cas



DES CHANGEMENTS PROFONDS sont attendus en ce qui concerne les **PRESTATAIRES & SOUS-TRAITANTS**

Plan de réduction des coûts - Fiabilité, solidité, agilité

DANS
65%
des cas



DES ÉVOLUTIONS NOTABLES sont à prévoir en ce qui concerne les **RESSOURCES & COMPÉTENCES**

Personnes clés et qualités managériales - Plan(s) de réduction des effectifs et/ou de recrutements - Développement des compétences

5 GRANDES PRIORITÉS

- REVOIR LA QUALITÉ ET L'AGILITÉ DE L'INFRASTRUCTURE
- MENER LE RETOUR D'EXPÉRIENCE auprès des utilisateurs
- REPENSER LE TÉLÉTRAVAIL ET LES OUTILS COLLABORATIFS, dans le cadre d'une généralisation au-delà de la crise
- REVOIR LE SCHÉMA DIRECTEUR
- REPRIORISER LE PORTEFEUILLE DE PROJETS STRATÉGIQUES

« Avec le télétravail, on a pu constater une accélération de l'autonomie et des usages, même de la part des plus réticents. D'un coup, tout le monde s'est adapté. Lorsqu'il y aura de nouveaux projets, nos interlocuteurs internes seront certainement bien plus parties prenantes qu'avant. »

Christophe Mangholz

Consultant en Systèmes d'Information



« De nouvelles fonctions vont être à imaginer, pour accompagner les DSI et DRH dans la bonne gestion du télétravail. »

Jan Handgraaf

Directeur des Systèmes d'Information

« Le DSI est devenu le facilitateur ! Face à mes interlocuteurs de la Direction Générale, mon métier va beaucoup consister à parler des hommes autour des outils. En télétravail, on a apporté la preuve que la technique fonctionne. Mais la dimension humaine doit prendre tout son sens, la solution n'est certainement pas de passer à 100% en distance ou de se tourner vers des employés off-shore. Il y a une vraie responsabilité sociétale des entreprises sur cette question du lien social à maintenir. Car oui, on a amélioré la productivité, mais les échanges conviviaux se sont réduits et cela a engendré beaucoup d'usure. »

Thierry Haro

Directeur des Systèmes d'Information

« Avec la généralisation du télétravail, nous avons tout de suite déployé un réseau social pour que les collaborateurs puissent converser instantanément comme s'ils entraient dans leur bureau physique. C'est un bon complément qui va s'installer dans la durée car cela apporte du positif dans les relations humaines. Une chose est certaine, nous ne fonctionnerons plus comme avant, la « norme » du télétravail a bougé. Les priorités stratégiques SI dans notre domaine ont changé et le déploiement des infrastructures numériques va s'accélérer pour la rentrée de septembre. »

Pascal Van Brabant

Directeur des Systèmes d'Information

DIRECTION GÉNÉRALE

SÉCURISER LES FONDAMENTAUX AVANT D'ENGAGER DES TRANSFORMATIONS STRUCTURANTES

Au niveau des Directions Générales, la crise a nécessité d'être sur tous les fronts et de parer au plus urgent. Selon les secteurs, les effets du confinement n'ont pas été de même nature, chacun a dû s'adapter.

DE PROFONDES TRANSFORMATIONS À INITIER

- DANS 67% des cas** Mise à jour de la **CARTOGRAPHIE DES RISQUES**
- DANS 66% des cas** **REDÉFINITION DE LA STRATÉGIE & ÉVOLUTION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE**
- DANS 65% des cas** Mise à jour des **PLANS DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ** et des **BACK-UP DE MANAGERS CLÉS**
- DANS 60% des cas** **RETOUR D'EXPÉRIENCE DE LA GESTION DE CRISE**
Accès aux sites, chômage partiel, mesures d'accompagnement, communication interne et externe, hygiène et sécurité, fonctionnement du Comité de Direction



À COURT TERME

3 GRANDS AXES D' ACTIONS

- Finance: sécuriser la **trésorerie**, optimiser le **BFR**, obtenir des **aides** et des **financements**
- Business: évaluer l'état du **portefeuille clients** et élaborer un **plan de relance commercial**
- Ressources Humaines: organiser la **reprise progressive du travail**, **remobiliser** les équipes, revoir les **flux physiques du personnel**, et refondre la **politique de santé** au travail, d'**hygiène** et de **sécurité**

D'autres priorités spécifiques au secteur de l'**Industrie**: réaliser un **état des lieux de l'appareil de production**, et revoir le **plan de qualité / conformité** des approvisionnements et des produits finis

« Les Ressources Humaines vont avoir un rôle crucial dans la période qui s'ouvre, pour rétablir la confiance. Il faut réenclencher le processus d'adhésion au travail, le temps presse. »


Jérôme Maton
Directeur Général

DES ÉVOLUTIONS NOTABLES À PRÉVOIR

DANS **60%** des cas  **COMMUNICATION EXTERNE RAPPROCHÉE**
Avec les parties prenantes : clients, fournisseurs...

DANS **64%** des cas  Renforcement de la **COMMUNICATION INTERNE**

DANS **59%** des cas  **ACCÉLÉRATION DE LA DÉMATÉRIALISATION / DIGITALISATION DES PROCESSUS**
Courrier, commandes et contrats, factures fournisseurs, factures clients, paie, gestion documentaire, processus

DANS **57%** des cas  **RÉORGANISATION DU TRAVAIL & PÉRENNISATION DU TÉLÉTRAVAIL**



À MOYEN TERME

4

AXES D'ACTION

- Finance: revoir les **budgets** et piloter le **plan de trésorerie prévisionnelle**, lancer un **programme de réduction des coûts**, reprioriser les **budgets d'investissements**, et réallouer des ressources vers les **actions à fort R.O.I.**
- Business: auditer les **fournisseurs et sous-traitants** clés, digitaliser le **parcours clients**, analyser les **évolutions du marché** et faire une **veille concurrentielle**
- Ressources Humaines: organiser les **retours d'expérience du travail à distance**, renforcer le **dialogue social**, revoir les **objectifs individuels** et la **politique salariale**
- Systèmes d'Information: revoir le **schéma directeur** et reprioriser le **portefeuille de projets stratégiques**, renforcer la **sécurité des systèmes d'information** avec le travail à distance



« Les restructurations sont nécessaires. Nous avons un rôle à jouer : se munir de la bonne vision, des bonnes idées de transformation, pour que les aides ne soient pas un coup d'épée dans l'eau. Chaque entreprise doit se réanalyser, évaluer son cœur de métier pour savoir s'il est toujours le bon et voir si elle doit se créer une nouvelle mission. Sans vision, il ne sera pas possible de sortir de la crise. »

Nicolas Michaud

Directeur Général

« Toutes les crises sont des marqueurs de performance. Il y aura un avenir pour les entreprises qui sauront se réinventer, changer rapidement leur vision. C'est une période où il va falloir communiquer plus que d'habitude, en interne, et de façon très franche. C'est une opportunité unique de mettre tout le monde face à ses responsabilités. »

Patrick Durand-Smet

Conseil de Direction Générale

« Nous ne sommes qu'au début de la crise. Il faut dès aujourd'hui envisager les différents scénarios pour, demain, agir avec pertinence. »

Hervé Dufourt

Secrétaire Général

IDÉES D'ACTION POST-CRISE

POUR PRÉPARER DÈS AUJOURD'HUI LE MONDE DE DEMAIN

STRATÉGIE & GOUVERNANCE

- Alignement stratégique avec les actionnaires et les investisseurs
- Redéfinition des valeurs et de la raison d'être de l'entreprise
- Révision de la stratégie, évolution du modèle économique
- Revue de l'implantation industrielle et des enjeux de supply chain, décision éventuelle de relocalisation de certaines activités critiques en France ou en Europe
- Redéfinition des métiers de l'entreprise: internalisation ou externalisation, make or buy
- Diversification des activités de l'entreprises, build-up, cession, M&A
- Évolution de la gouvernance du Comité de Direction: composition, fréquence et mode d'animation des réunions, formation au management à distance
- Développement / accélération de la politique RSE

ORGANISATION

- Transformation de l'entreprise en termes de départements / Business Unit
- Évolution de la chaîne de décision: centralisation vs décentralisation

PROCESSUS & OUTILS

- Revue critique de la robustesse et de l'efficacité des différents processus: O2C, P2P, H2R, R2R
- Accélération de la digitalisation / dématérialisation des processus: courrier, commandes & contrats, factures fournisseurs, factures clients, paie, gestion documentaire, processus d'approbations
- Changement d'ERP et/ou d'outils spécifiques à certaines fonctions: CRM, cash-pooling, controlling, SIRH, outils collaboratifs

RESSOURCES & COMPÉTENCES

- Bilan des compétences clés de l'entreprise: solidité des relais de management, formation à la gestion de crise, GPEC
- Redimensionnement des effectifs: mise en place d'un plan de départs et/ou adaptation du plan de recrutements aux nouveaux enjeux de l'entreprise
- Instauration du travail à distance de manière pérenne et réaménagement du travail
- Refonte du plan de développement des compétences, accélération du e-learning et des formations à distance

RISQUES & CONTRÔLES

- Retours d'expérience de la gestion de crise: accès aux sites, chômage partiel, mesures d'accompagnement, communication interne et externe, hygiène et sécurité, fonctionnement du Comité de Direction
- Mise à jour des plans de continuité d'activité et des solutions de back-up des managers clés
- Mise à jour de la cartographie des risques

REPORTING & COMMUNICATION

- Évolution de la communication interne
- Redéfinition du plan de communication externe: clients, fournisseurs, autres parties prenantes
- Évolution des indicateurs de performance, mise à jour du reporting

ENJEUX OPÉRATIONNELS (industriels, logistiques, achats...)

- État des lieux de l'appareil de production: entretien et maintenance, remise en route
- Inventaire des stocks de matières et autres approvisionnements
- État des lieux du carnet de commandes et des stocks de produits finis
- Détermination du plan de relance de la production
- Revue des flux physiques du personnel et des matières sur les sites
- Revue du plan de qualité / conformité des approvisionnements et des produits finis
- Audit des fournisseurs et sous-traitants clés: QHSE, dépendance, localisation, santé financière, supply chain associée, coûts
- Plan de sécurisation des approvisionnements
- Revue de la stratégie de sourcing et des partenariats stratégiques
- Représentation des programmes de recherche et développement et/ou d'investissements sur les sites de production
- Optimisation de la supply chain et de la logistique

ENJEUX MARKETING & COMMERCIAUX

- Analyse des évolutions du marché et veille concurrentielle
- Évaluation de l'état du portefeuille clients: besoins à court et moyen termes, solvabilité
- Revue des budgets de communication et de marketing, réallocation des ressources vers les actions à fort R.O.I
- Mise en place d'une nouvelle stratégie de l'offre - Revue du portefeuille de prestations de services et / ou du catalogue de produits
- Remise à plat et digitalisation du parcours clients
- Révision du mode de prospection et des canaux de distribution
- Refonte / développement de site e-commerce
- Élaboration d'un plan de relance commercial, réactivation des réseaux
- Refonte des conditions générales de ventes et autres clauses contractuelles

IDÉES D'ACTION POST-CRISE

POUR PRÉPARER DÈS AUJOURD'HUI LE MONDE DE DEMAIN



ENJEUX FINANCE

- Sécurisation de la trésorerie, recouvrement des créances
- Optimisation du BFR
- Obtention d'aides
- Sécurisation des financements
- Renégociation de la dette et / ou recherche d'investisseurs
- Reprévision budgétaire et plan de trésorerie prévisionnelle
- Lancement d'un programme de réduction des coûts et/ou gestion stricte des autorisations de dépenses
- Repriorisation des projets d'investissement



ENJEUX RESSOURCES HUMAINES

- Organisation de la reprise progressive du travail - Remobilisation des équipes
- Refonte de la politique de santé au travail, d'hygiène et sécurité: règles de distanciation, communication interne, formation du personnel...
- Déploiement d'un plan spécial de risques psychosociaux (RPS)
- Retour d'expérience du télétravail auprès du personnel concerné: équipements mobiles, connectivité, accès aux informations digitales, travail à distance, management, enjeux RH, communication
- Adaptation des règles de télétravail en temps de crise
- Revue des objectifs individuels et de la politique salariale
- Renforcement du dialogue social et de la négociation avec les partenaires sociaux / révision du temps de travail et des congés



ENJEUX SYSTÈMES D'INFORMATION

- Revue critique / évolution du parc d'équipements mobiles et des prestations associées: microordinateurs, tablettes, smartphones, outils de visioconférence, connexion réseau, support aux utilisateurs
- Revue du schéma directeur et repriorisation du portefeuille de projets stratégiques
- Renforcement de la sécurité IT: sécurité des postes de travail professionnels et personnels en accès à distance, confidentialité des solutions de visioconférence
- Revue de la qualité et de l'agilité de l'infrastructure réseau, migration vers des solutions Cloud

Remerciements

Remerciements chaleureux aux Managers de Talent(s) MAESTRIUM qui ont contribué à cette enquête, et plus particulièrement à :

Xavier Angebault
Dominique Assouline
Philippe Auffray
Stéphanie Biais
Marc Boutet
David Castaing
Hugues Courthieu
Fabrice Delestre
Hamza Didaraly
Hervé Dufourt
Patrick Durand Smet
Naïma El Amrani
Jan Handgraaf
Thierry Haro
Olivier Lliberia
Benoit Mahaut
Christophe Mangholz
Florence Marty
Jérôme Maton
Nicolas Michaud
Jean Montarsolo
Catherine Robert
Arthur Rozen
Pascal Van Brabant

MAESTRIUM

Managers de Talent(s)

Transition - Transformation - Conseil

CONTACT

138, avenue de Malakoff - 75116 Paris
contact@maestrium.fr