

Gérer la crise en tant que DAF, l'exemple de Spendesk

Pour comprendre comment réagir face au tsunami économique engendré par le Covid-19, des directeurs administratifs ont accepté de nous dévoiler leur stratégie. Cette semaine, c'est Fabien Dawidowicz, Chief Financial Officer chez Spendesk qui a répondu à nos questions.

Temps de lecture : minute

20 avril 2020

À quel moment as-tu commencé à prendre l'ampleur de cette crise ?

Nous avons commencé à réellement en prendre conscience avant le confinement. Dès le vendredi précédent l'annonce, nous nous sommes mis en ordre de bataille. Nous possédions des informations concernant un éventuel confinement et nous avons donc décidé d'accélérer les choses en confinant nos propres équipes pour prendre soin d'elles et préserver la santé de nos collaborateurs. Nous avons organisé un comité de direction extraordinaire comme pour une cellule de crise afin d'analyser les implications de ce confinement et, plus généralement, de cette crise sur l'entreprise.

Quels ont été tes premiers réflexes en tant que DAF ?

Je n'ai pas agi tout seul, j'ai travaillé avec le chief of staff, son bras droit, le CMO, le CEO, le head of product management, le customer success et

le head of sales.

Tout un plan dédié au Covid-19 a été mis en place. Nous nous sommes focalisés sur le maintien des équipes en bonne santé et le renfort de nos relations avec nos clients pour conserver un lien avec eux malgré la distance. Nous avons également réfléchi à “comment les aider” pendant cette période.

Comment fonctionne la communication interne chez Spendesk, en fonction des décisions ?

Il y a plusieurs niveaux internes de communication. Nous organisons un *kick-off* tous les lundis habituellement donc nous avons profité de ce moment pour informer les employés de notre décision de fermer nos quatre bureaux à travers le monde. Nous avons anticipé le confinement américain dès ce moment-là. Ensuite, nous avons informé nos clients par mail ou en direct en leur indiquant que nos effectifs étaient disponibles et même sur le pied de guerre pour les accompagner. Notre produit répond à ce genre de situation. En période de crise, le cash et donc la vision et le contrôle de ses dépenses, deviennent importants. Nos salariés nous ont posé plein de questions, ce qui est logique car la situation est inédite et inconnue. Ils nous ont donc demandé comment on passe en confinement, par exemple. Nous sommes une société moderne, nous possédons tous des ordinateurs portables donc le télétravail n'est pas une contrainte en tant que tel.

Les premières questions n'ont donc pas vraiment portées là-dessus mais plutôt sur la manière dont nous allons gérer ce qui était réalisé en physique auparavant, comme l'accueil de nouveaux employés. Nous avons, en effet, des embauches en cours et il faut apprendre à *onboarder* des gens de manière complètement dématérialisée. Cela comprend le

transfert d'ordinateur, l'installation des sessions par les employés eux-mêmes mais aussi l'intégration et la transmission de la culture de l'entreprise virtuellement. C'est difficile.

D'autres questions ont porté sur la maladie et la manière de s'en prémunir. Nous avons envoyé des messages clairs sur les gestes à suivre à tous nos salariés. Le troisième grand questionnaire est arrivé une bonne semaine après le début du confinement, suite aux annonces gouvernementales sur le chômage partiel. Nos employés avaient besoin de comprendre comment cela fonctionnait et quelle serait l'incidence sur eux.



À lire aussi

Entreprises, attention à la rétention de trésorerie !

Nous avons finalement décidé d'organiser des sessions hebdomadaires de questions/réponses avec nos employés. Nous avons également mis en place un baromètre d'humeur pour vérifier comment ils se sentent et si l'un d'entre eux ne subit pas une grande baisse de moral. Chacun d'entre nous vit son confinement de manière différente. Certains sont seuls dans leur appartement à Paris, d'autres en famille ou à la campagne, il faut

rester attentif.

Comment les fonds d'investissement qui vous accompagnent ont-ils pu vous apporter leur aide ?

Leur aide et leur soutien se sont faits naturellement. Nous avons organisé un *board* exceptionnel avec eux le vendredi 21 mars pour faire le point sur les premières statistiques économiques et le business. Nous leur avons demandé ce qu'ils pensaient de ces premiers chiffres, comment ils voyaient les choses et sur quoi ils focaliseraient leur énergie et leurs interventions. Leur soutien est très bénéfique car nous sommes vraiment dans une situation inédite. J'ai eu la chance de passer à travers la crise du 11 septembre et celle de 2008 n'avait rien à voir avec celle-ci. C'est important de partager différentes opinions dans ce genre de situation surtout quand on a la chance d'avoir un *board* pluriculturel comme le nôtre. Nous comptons, en effet, un fonds américain qui nous aide beaucoup. Un de nos administrateurs est également le directeur d'une grande société internationale. Toutes ces personnes connaissent les problématiques de crise, elles nous enrichissent de leurs points de vue.

Au final, il faut se focaliser sur le cash pour faire face à un drop d'activité. Si vous avez prévu des investissements, il faut soit les remettre en cause, soit pouvoir récupérer l'argent. Finalement, c'est du bon sens. Nous sommes dans une période où on se développe pas mal à l'international avec une filiale aux États-Unis, une en Allemagne et une en Angleterre. Nous allons nous focaliser sur les gros marchés et ceux sur lesquels nous sommes déjà bien développés pour asseoir notre position avant d'aller en chercher d'autres.

Mis à part les prêts bancaires et la mise en place du chômage partiel, quels sont les points importants à mettre en place pour une startup actuellement ?

Les offres de prêt du gouvernement sont intéressantes. Mais je doute que ce soit vraiment une solution. Il y a tellement de demandes que les montants seront finalement assez faibles. Les entrepreneurs recourent à ce système car ils ont besoin d'un moment de respiration.

Je pense qu'il y a d'autres points à étudier. Il faut discuter avec ses gros fournisseurs ou ses clients importants pour tenter de négocier trois mois de décalage des paiements contre un réengagement sur 12 à 24 ou un discount supplémentaire avec un engagement plus long. Il faut chercher tout ce qui va pouvoir améliorer le cash, le *runway* et la capacité à financer les dépenses à venir. Il faut réussir à avoir 12 à 18 mois d'avance de cash pour respirer un peu.

La vraie question qui se pose est celle de la durée du confinement. S'il se limite à mai avec une sortie progressive, ce serait déjà bien. Mais s'il s'agit juste d'une transition avec un retour au confinement dans quelques mois, on peut être inquiet.

Quels sont les plateformes / startups qui vont profiter selon toi de cette période de crise / confinement ?

Toutes les plateformes de partage comme Slack, Zoom, FaceTime vont se développer. Skype, Microsoft et Google devraient bien s'en sortir aussi. Le secteur de la livraison pourrait s'en sortir aussi mais j'ai l'impression que la priorisation d'Amazon va compliquer les choses. Finalement, peu de

secteurs vont réussir à en tirer profit à part peut-être la formation comme OpenClassrooms, les plateformes de l'État pour les étudiants ou encore le sport en ligne ou le yoga. Il y aura sans doute un effet d'aubaine mais il faudra voir si cela perdure.

Quels sont les ressources externes produites (liens Slite/Notion, Webinars...) par des professionnels (fonds, incubateurs...) qui t'ont le plus aidées ?

Je me suis essentiellement fié à quatre sources :

- le [Startup Rescue Kit](#) de France Digitale
- le [Covid-19 Playbook XAnge](#)
- le [guide](#) de FLG Partners sur le management de crise pour les responsables financiers
- un [article](#) de Serena sur la construction d'un scénario de gestion de crise

Nous sommes une entreprise jeune évoluant dans un environnement tech où tout le monde veut nous aider à bien gérer les choses et où nous sommes tous très réactifs. Nous avons très bien communiqué auprès de nos employés pour gérer cet épisode avec eux. Nous entrons maintenant dans une seconde phase qui est "comment sortir de la crise". Nous allons devoir prendre des décisions difficiles sur les dépenses et les investissements que l'on coupe et dans les secteurs. Il va falloir le faire très rapidement. Le management est encore plus important maintenant.

