Les DAF face à la crise, l'expérience de Cheerz

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 David Grimbert, DAF de Cheerz qui a répondu à nos questions.

Temps de lecture : minute

2 juin 2020

Quand est-ce que vous avez pris conscience de l'ampleur de la crise ?

Nous avons principalement deux activités chez Cheerz : la première consiste à livrer directement chez nos clients des produits photo personnalisés réalisés en ligne (smartphone, web), la seconde est la mise à disposition de bornes photos événementielles à destination de clients particuliers (mariages, anniversaires) ou professionnels (événements d'entreprise, salons, etc.).

Dès la fin du mois de février, nous avons commencé à voir les effets concrets de la crise sur cette seconde activité avec de nombreuses demandes de report ou d'annulation. Nous avons ainsi pu prendre conscience assez tôt de l'ampleur de la crise en cours et nous y préparer autant que possible.

Quelles ont été vos premières réactions en tant que DAF ?

Les premières réactions de Cheerz ont avant tout été collectives. Nous

n'avons jamais autant échangé que lors des premières semaines de confinement chacun chez soi. Cela a été hyper structurant pour prendre rapidement les bonnes décisions et pour se mettre en ordre de bataille afin de diriger tous nos efforts dans la même direction. En tant que DAF, j'ai eu trois principaux rôles :

- me tenir informé sur les impacts probables de la crise sur notre activité, sur les différents mécanismes d'aide prévus par le gouvernement, sur les bonnes pratiques à mettre en œuvre dans ce contexte.
- d'anticiper (avec une bonne dose d'humilité) les effets de la crise en élaborant des stress tests, afin de mettre des chiffres sur les impacts attendus de la crise pour notre activité. Le corollaire a été de réviser de manière approfondie notre plan opérationnel avec l'ensemble des parties prenantes afin de le mettre en cohérence avec l'évolution attendue sur la *topline* : priorisation des recrutements prévus, arbitrages des dépenses à venir, etc.
- de communiquer et c'est sans doute le point le plus important à la fois en interne chez Cheerz et vis-à-vis de notre actionnaire majoritaire Cewe. En interne, afin que les enjeux et les adaptations du plan opérationnel soient partagés et adoptés par tous. Avec notre actionnaire Cewe, afin de leur donner la meilleure visibilité possible sur notre santé financière en cours et à venir.

Comment avez-vous communiqué avec vos clients / vos équipes ?

En interne, le maître mot de la période a été la transparence : la crise sanitaire étant déjà très anxiogène, il nous a paru indispensable de communiquer avec l'ensemble de nos collaborateurs de manière ouverte et très fréquente sur les décisions prises, sur les impacts de la crise sur notre activité, sur la santé financière de notre entreprise, etc. Nous avons

ainsi organisé des visioconférences avec l'ensemble des employés de Cheerz plusieurs fois par semaine.

Avec nos clients, notre priorité a été de donner encore plus de sens à notre mission du quotidien, à savoir leur permettre de partager des moments de joie avec des photos. Nous avons la chance de proposer des produits qui créent du lien entre les personnes et permettent de partager des émotions. Nous avons ainsi créé un produit solidaire : la Petite Attention, une photo accompagnée d'un petit mot personnalisé, envoyée gratuitement à la ou les personnes de son choix (seuls les frais de port sont à payer). Nous avons également mis en place un don d'un euro par commande au fonds d'urgence Covid-19 de la Fondation Hôpitaux de Paris - Hôpitaux de France, ce qui nous a permis, nous en sommes très fiers, de collecter 100 000 euros.

Quels rôles ont joué vos investisseurs ?

Nous avons la chance d'avoir pour actionnaire majoritaire : le groupe Cewe qui est le leader européen de l'impression photo. C'est un acteur industriel historique qui a su s'adapter avec succès aux transformations radicales du marché de la photo des dernières décennies. Ils ont également su surmonter les crises économiques récentes.

Ils nous ont apporté en premier lieu de la stabilité : le projet Cheerz/Cewe est un projet de long-terme et les relations avec le groupe n'ont pas souffert du contexte de crise, bien au contraire : l'ambition du projet a été réaffirmée dès le début de la crise et nous avons été soutenus dans la gestion de la crise ainsi que dans chacune des décisions prises. Cette vision de long-terme commune est un facteur de succès déterminant afin de traverser les périodes difficiles.

Ils nous ont également apporté la solidité de leur réseau industriel européen, afin de pouvoir continuer à livrer nos clients. En effet, afin

d'appliquer au mieux les consignes sanitaires et garantir la sécurité de nos employés sur notre site de production de Gennevilliers, nous avons largement revu à la baisse nos capacités de production. Les sites de production du groupe Cewe ont pris le relais pour nous soutenir, et nous aider à produire toutes nos commandes.

Sur quelles ressources vous êtes-vous appuyées pour passer cette crise ?

Tout d'abord, je suis persuadé que c'est dans la crise que l'on voit les entreprises avec des valeurs fortes et à ce titre les collaborateurs de Cheerz ont été le véritable moteur qui nous a permis de réagir de la meilleure manière possible. Par ailleurs, de nombreuses ressources externes ont été très utiles afin de gérer au mieux la crise, notamment sur les sujets de l'activité partielle, les renégociations de contrats, les mesures de préservation du cash, etc.

Je retiens particulièrement :

- les nombreux webinars organisés par France Digitale, Libéo, Spendesk, et de nombreux autres acteurs.
- les articles, les bonnes pratiques, les Q&R mises à disposition par la Serena Squad (qui n'oublie pas ses alumni).
- les échanges avec nos interlocuteurs réguliers (expert comptable, avocats, ...) qui nous ont apporté leurs expertises, ainsi qu'avec le groupe Cewe qui a permis d'enrichir l'approche avec un prisme européen.

Enfin, notre culture de travail a grandement facilité le passage de l'ensemble des collaborateurs en télétravail du jour au lendemain car nous étions déjà équipés des bons *process* et des bons outils. Pour l'ensemble de l'entreprise, je pense notamment aux outils de communication (Slack, Hangout, Zoom), de partage de connaissance (

Confluence), de feedback employés (OfficeVibe). Pour l'équipe finance, nous avons pu continuer à opérer efficacement nos processus achats (Precoro) et paiements (Spendesk) notamment.

Maintenant que le confinement est terminé, comment ajustez-vous votre stratégie ?

Malheureusement, il est très peu probable que déconfinement rime avec sortie de crise, même si c'est une première étape. Toutes les analyses convergent sur l'ampleur de la crise à venir et face aux nombreuses incertitudes posées par le COVID-19, le moteur de l'économie qu'est la consommation sera durablement atteint. Du point de vue de la finance, il convient d'adapter notre feuille de route de façon agile et régulière comme nous l'avons fait au début du confinement, afin de prendre en compte la nouvelle donne. Il faut être aussi *lean* que possible opérationnellement, tout en ne négligeant pas les investissements d'avenir sur nos priorités stratégiques, sur la formation de nos équipes et sur notre R&D.

Du point de vue de Cheerz, nous ne souhaitons pas que tout redevienne comme avant et souhaitons conserver les aspects positifs qui ont émergé dans ce contexte de crise. Je pense notamment à la solidarité qui a véritablement marqué ces dernières semaines.