

Les DAF face à la crise, l'exemple de Finexkap

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 Malou Mandereau, DAF chez Finexkap qui répond à nos questions.

Temps de lecture : minute

8 juin 2020

Quand avez-vous pris conscience de la crise ?

La méconnaissance du virus et ses conséquences, au moment où celui-ci a commencé à se répandre en Chine, ne nous a pas permis d'anticiper l'ampleur de la crise qui allait subvenir. Pour autant, l'inquiétude s'est faite ressentir quand le virus est arrivé en Europe. Nos salariés ont commencé à avoir peur de prendre les transports en commun. Nous avons remarqué lors des déjeuners organisés régulièrement qu'une crainte palpable émergeait. Face à ce constat, la prise de conscience a été immédiate. Nous avons décidé de les protéger avant même toute préconisation gouvernementale. Côté financier, nos principaux investisseurs sont à l'étranger. L'ampleur ainsi que la vitesse de propagation du virus ont figé tous les deals en cours de finalisation.

Quelles ont été vos premières mesures en tant que DAF ?

Nos actions se sont concentrées autour de quatre mesures structurelles.

La première mesure a été d'organiser une réunion afin d'avertir les équipes de la mise en place généralisée du Home Office et recueillir leurs réactions face à cette prise de décision. Nous venions de recruter de nouveaux collaborateurs, ce n'était donc pas forcément évident pour eux mais leurs managers ont su les rassurer. Nous avons informé les salariés qu'ils disposeraient également de tout le matériel dont ils auraient besoin pour travailler paisiblement depuis chez eux. La deuxième mesure a été de déclencher le Plan de continuité d'activité (PCA). Celui-ci a été mis en place sans contrainte car nous l'avions déjà expérimenté lors des manifestations des gilets jaunes et des grèves.

La troisième mesure a été d'avertir nos clients, sur notre site internet, mais également par mail, afin de leur signifier que le confinement n'aurait aucun impact sur notre capacité à répondre à leurs besoins et/ou attentes.

La dernière mesure a été d'aviser nos différents prestataires et intervenants, notamment les commissaires aux comptes puisque nous étions en pleine clôture des comptes sociaux.

Avez-vous eu recours aux aides de l'État ?

Comme indiqué, nos opérations financières ont été temporisées. Nous finalisons actuellement un partenariat avec une grande entreprise, leader de son marché, concernant notre nouveau produit. La mise en place de ce projet nécessite des ressources financières mais aussi humaines. Nous ne pouvions pas nous permettre de retarder notre projet puisque nous n'avions aucune visibilité sur l'issue de la pandémie. Nous avons alors regardé toutes les mesures proposées par le gouvernement. Ainsi, pour avancer dans le *process* et dégager un peu de trésorerie, nous avons en effet, demandé le report du paiement de nos charges sociales, négocié des délais de paiement et/ou des échéanciers avec nos fournisseurs, anticipé notre demande de Crédit d'impôt recherche et de Crédit d'impôt innovation et enfin sollicité le Prêt garanti par l'État auprès de Bpifrance.

Comment avez-vous communiqué avec vos clients ?

Notre activité est totalement dématérialisée, la communication s'est donc effectuée à travers les mails, les appels téléphoniques (nos lignes ont été transférées directement vers nos portables), ainsi que sur notre site internet. Notre priorité a été de rassurer nos clients quant à la continuité des services offerts par notre structure. Nous avons fait apparaître sur notre site une information relative à la situation et avons doublé cette information par l'envoi de mails. Compte tenu de la situation économique difficile et afin de permettre à nos clients d'accéder à nos services, nous avons offert à ces derniers les frais d'utilisation de notre plateforme en neutralisant leurs abonnements. Pour les nouveaux inscrits, ces frais n'ont pas été appliqués.

Quelle stratégie avez-vous mis en place durant la crise ?

Notre stratégie s'articulait autour de cinq grands axes :

- Maintenir la cohésion des équipes à travers nos outils de communication en interne comme Slack,
- Organiser des team meeting pour prendre des nouvelles de nos salariés, éviter qu'ils s'isolent et leur apporter des informations actualisées sur la situation,
- S'assurer que le PCA fonctionne correctement dans la durée. En effet, un comité dédié se réunissait de manière hebdomadaire afin de remonter et centraliser toutes les informations (difficultés, contraintes personnelles comme professionnelles),
- Garder le cap sur la finalisation de notre projet, qui sera encore plus utile aujourd'hui,
- Surveiller la trésorerie, mesurer l'impact des reports des différentes

charges et moduler ainsi le business plan prévu.

Quelle est votre stratégie aujourd'hui ?

La stratégie n'a pas changé depuis le déconfinement, nous tenons notre cap, notre produit va être déployé avec notre partenaire, le lancement est prévu le 15 juin 2020. Concernant nos collaborateurs, nous maintenons le home office jusqu'à la fin de l'été pour tous ceux qui le souhaitent. Ceux qui ont besoin de retrouver un cadre de travail ont la possibilité de revenir dans nos locaux tout en veillant au respect des règles de distanciation sociale et des gestes barrières. Nous n'avons pas noté trop d'impact sur la gestion de nos créances, celles-ci étant sous la forme de commissions imputées à chaque créance que l'on acquiert auprès de nos clients. Les mesures prises par le gouvernement ont donné un vrai souffle à notre trésorerie, cependant, leur mise en place est longue, fastidieuse et engendre de nouvelles contraintes. L'attente de ces aides nous a obligés à revoir les échéanciers mis en place avec nos fournisseurs, ce qui peut les mettre dans une position inconfortable.

Malgré les tensions existantes, il subsiste une compréhension de chacun face à cette crise sans précédent. En outre, nous sommes focus sur la préservation de nos collaborateurs qui est notre richesse, sur la poursuite de nos objectifs avec de nouveaux projets en cours ainsi que sur la sécurisation de notre trésorerie.

Quelle est votre vision de l'avenir ?

Notre devise est l'optimisme malgré toutes les difficultés. Nous avons cette chance inouïe de susciter l'adhésion chez tous nos salariés. Chacun contribue au développement de l'entreprise, à son échelle. C'est notre ADN. Les fondateurs sont très attachés à cet état d'esprit entrepreneurial. Cette crise a été la concrétisation de cette vision, nous avons été, et nous le sommes encore plus aujourd'hui, une équipe en totale cohésion,

flexible et réactive au changement. Nous veillerons à ce que cela puisse s'inscrire avec nos futurs collaborateurs. Notre activité est plus que nécessaire et indispensable. Dans les années à venir, nous contribuerons à financer les TPE/PME qui ont un besoin de trésorerie en diversifiant nos services. Nous sommes également en train de réfléchir à notre organisation en home office sur le long terme. Cela pourrait apporter un épanouissement à nos salariés et participer à la réduction de nos charges fixes.

Article écrit par Anne Taffin