

Comment bien préparer sa reprise en 6 étapes ?

La période estivale passée, c'est le moment de se remettre en ordre de marche pour affronter la rentrée et entamer sa relance. Trésorerie, stratégie de développement ou de recrutement, voici six étapes à suivre pour bien entamer cette rentrée.

Temps de lecture : minute

8 septembre 2020

Entre le confinement, l'incertitude du déconfinement et l'arrivée de la période estivale, le premier semestre de l'année 2020 a mis les entreprises à rude épreuve. Rien n'est perdu pour autant. Eugénie Martinez, associée chez [Axeleo Capital](#) et Xavier Deleplace, directeur général adjoint de [Bpifrance Digital Venture](#) nous apportent leur éclairage sur la feuille de route à suivre pour bien se relancer dès le mois de septembre.

1/ Trésorerie : faites un plan d'attaque mais restez agile

Après avoir sauvé momentanément leur trésorerie, notamment grâce au prêt garanti par l'État (qui avait déjà bénéficié à environ 560 000 sociétés), les entreprises doivent désormais établir une stratégie de reprise financière. Pour réaliser leur nouveau business plan, les entrepreneur·e·s devront analyser leur environnement (rapidité de la reprise, impact du secteur en général, état de la concurrence), l'état de leur trésorerie (créances et dettes) ainsi que leurs coûts fixes et non

négociables (loyer, salaires...).

Ces données permettront d'établir des projections et des prévisions. L'objectif est d'avoir *“une visibilité à vingt-quatre mois et d'établir de nouveaux KPIs, en lien avec l'évolution du contexte, pour éventuellement aller chercher du cash supplémentaire si besoin”* , explique Eugénie Martinez. La partner d'Axeleo alerte également sur l'insertion du prêt garanti par l'État comme une dette dans sa trésorerie, *“ce n'est pas un don mais bien un prêt qui devra être remboursé d'ici un à cinq ans”* .

Cette première feuille de route financière devra être régulièrement analysée et revisitée sous le prisme des nouveaux événements (réouverture des frontières intérieures et extérieures de l'Union européenne, reconfinement partiel, reprise d'activité...). Au-delà de sa propre trésorerie, Xavier Deleplace invite également les startups *“à prêter attention à toutes les créances en retard, surtout celles à destination des TPE”* afin d'éviter la multiplication des faillites.

2/ Adoptez une gestion frugale de l'entreprise

Si la reprise est lente pour certains secteurs, il ne faut pas pour autant couper dans tous les budgets. Devant notre incapacité à prédire la situation au cours des prochains mois, il est essentiel de rester frugal, c'est-à-dire, de *“revoir les postes de dépense en les priorisant suivant leur ROI, étudier le coût et les apports de chaque projet par exemple et renégocier tout ce qui n'est pas directement core-business comme son loyer pour quelques mois par exemple”* , précise Eugénie Martinez. Si une campagne de marketing est prévue, il faudra actionner les bons leviers pour générer du chiffre d'affaires, aucune erreur ne sera permise.

Cette frugalité permettra de faire face aux imprévus et de s'adapter plus facilement à un éventuel reconfinement ou à un soudain besoin d'argent frais.

3/ Ne freinez pas vos ambitions

Cela veut-il dire que les investissements en R&D doivent être gelés ? Au contraire, *"il ne faut ni geler ses recherches, ni revoir son lancement à l'international si ces projets sont sur le chemin critique de la stratégie de l'entreprise"*, estime Eugénie Martinez, cela risquerait d'être préjudiciable lorsque l'économie et l'activité repartiront vraiment. Si la trésorerie ne permet pas de soutenir les deux en même temps, il est conseillé *"d'accélérer sur l'un des deux sans délaisser totalement le second en pesant leur coût et leur apport stratégique"*.

Xavier Deleplace est un peu plus nuancé. *"Le confinement a été un véritable crash test pour certaines entreprises qui ont dû faire face à une explosion de leur volume d'utilisateurs"*, ce qui a inévitablement mis en avant des faiblesses techniques. Le service de vidéoconférence, Framatalk est ainsi passé de 2 000 à 16 000 conférences par jour en 48 heures, obligeant l'entreprise à trouver des serveurs plus puissants pour accueillir cette explosion d'utilisateur·rice·s. Les startups du monde de la formation comme OpenClassrooms ou Kokoré, celles des loisirs pour enfants comme Pandacraft et celles de la livraison comme Epicery ont également fait face à un boom des demandes. Plutôt que de se lancer immédiatement dans de nouveaux investissements, il est primordial de fluidifier l'expérience utilisateur et de remettre à niveau tous les projets qui n'ont pas le temps de l'être habituellement.

4/ Renouez avec votre équipe

La crise a profondément chamboulé les conditions de travail.

L'organisation au sein de l'entreprise doit être modifiée, si besoin, et réaffirmée auprès des salariés. *“Il est important de discuter avec ses collaborateurs et collaboratrices de leurs attentes et de leurs besoins afin de remettre les choses à plat”*, souligne Eugénie Martinez. *“Ces moments d'échange permettront de redonner un cadre à des équipes secouées par la crise”*, poursuit Xavier Deleplace qui conseille aux entreprises d'établir une charte du télétravail.

Après cette première phase de discussion, managers et direction des ressources humaines devront veiller à tenir informés leurs salariés de l'état financier de l'entreprise et des projets commerciaux. Les laisser dans l'incertitude serait une véritable erreur qui les empêcherait de réaliser leurs tâches avec motivation.

5/ Limitez les recrutements à des postes stratégiques

La question des recrutements est plus complexe à aborder car *“l'anticipation est beaucoup plus compliquée”*. Un nouveau salarié ne peut pas être remercié sous prétexte que l'activité ne décolle finalement pas. Dans un souci d'équilibre entre frugalité et développement, il convient d'être particulièrement attentif aux besoins réels de l'entreprise. Les profils junior ou de chargé·e de projet ne seront peut-être plus la priorité dans une vision plus court-termiste. Xavier Deleplace et Eugénie Martinez s'accordent sur la nécessité de recruter des *“talents qui répondent à un vrai besoin et sont une plus-value immédiate pour la société”*. Les profils seniors, *“bien dimensionnés pour le poste et capables*

de mener des projets ou de leader des équipes seront donc à privilégier”, particulièrement dans les startups tech B2B en forte accélération.

6/ Pour le commercial, un équilibre à trouver

Au niveau commercial, le plus important est de maintenir un lien permanent avec les clients pour éviter le besoin de relance lorsque les indicateurs seront à nouveau au vert. Ces échanges seront également l’occasion de sonder l’évolution du contexte chez vos clients, leur utilisation de votre produit ou encore les nouveaux usages et besoins auxquels ils font face.

Eugénie Martinez conseille d’identifier les risques d’attrition, le potentiel d’*up-sell* (vendre des produits plus chers) et de *cross sell* (élargir le panier avec d’autres produits) pour continuer à développer une relation malgré la distance et accompagner le client dans la durée. Des offres alternatives, en ligne, pourront ainsi être poussées. Beaucoup d’entreprises ont proposé des cours de sport ou de cuisine en ligne plutôt qu’en présentiel, par exemple. Cette baisse d’activité peut aussi être l’occasion pour les commerciaux d’élargir leurs cibles de prospects et d’en sélectionner des plus qualifiés.

Au cours du dernier trimestre, les entreprises devront jouer un véritable rôle d’équilibriste en tentant de préserver leur trésorerie, la motivation de leurs salariés et le développement de l’entreprise. Cette période de croissance limitée, voire de décroissance, sera peut-être l’occasion pour certains dirigeants de réévaluer et d’imaginer d’autres KPIs.

Maddyness partenaire média de [Salesforce](#)

Article écrit par Maddyness, avec Salesforce