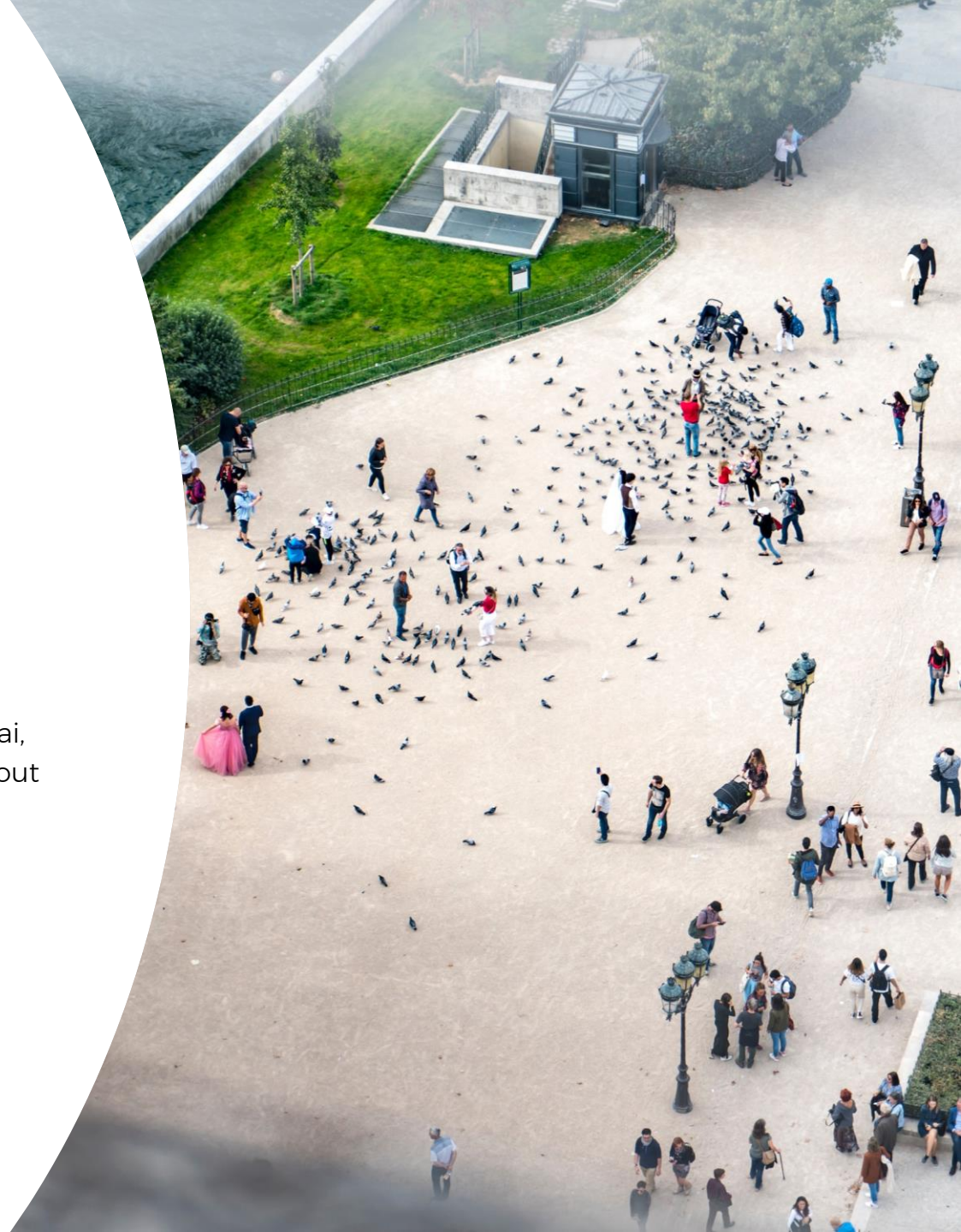


CRISE DU CORONAVIRUS RETOUR À L'ANORMAL

La future période, dite de déconfinement, matérialisée par la date pivot du 11 mai, oblige les organisations à réfléchir dès maintenant aux conséquences mais surtout aux actions à conduire pour favoriser une reprise rapide et anticiper des changements à venir, vraisemblablement plus structurels.

11 mai 2020

Pour obtenir une mise à jour de ce document, cliquez sur ce [lien](#)



Opérer la reprise et redémarrer les activités

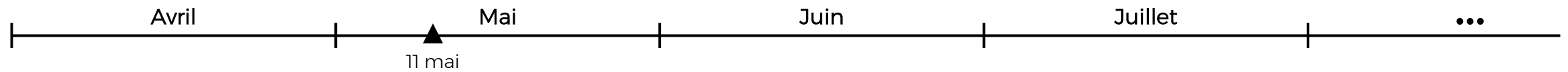
La rapidité de la propagation du coronavirus en France a entraîné la mise en place d'importantes mesures de confinement obligeant les organisations à trouver des solutions d'urgence pour permettre la sécurité des personnels et le maintien des activités essentielles. La rapidité des événements a également eu pour effet la mise en place massive de nouvelles pratiques de travail et une repriorisation en urgence des activités et des projets.

Cette situation inédite contraint les organisations à évoluer dans un climat de forte incertitude. La perspective d'un déconfinement possible à compter du 11 mai enclenche de fait de nouvelles étapes : d'une part, préparer et mettre en œuvre la reprise d'activité, phase que nous avons baptisé le *Retour à l'anormal*, et d'autre part, tirer les enseignements de cette crise pour repenser plus globalement stratégie, modèle opérationnel, digitalisation, nouveaux modes de travail, avec une attention toujours plus forte sur l'humain, autrement dit, la *Réinvention*.

À partir de constats et d'entretiens avec de nombreux acteurs de tous secteurs, nous vous proposons ce document, visant à mettre en perspective des pistes de réflexions et d'actions prioritaires à adresser dès aujourd'hui pour opérer la reprise, redémarrer les activités et préparer ainsi la phase de réinvention. Nous avons rédigé un second document, consacré à cette phase de Réinvention, disponible en cliquant sur [ce lien](#).



Définir et piloter une stratégie de reprise qui devra prendre en compte progressivement les mesures du gouvernement

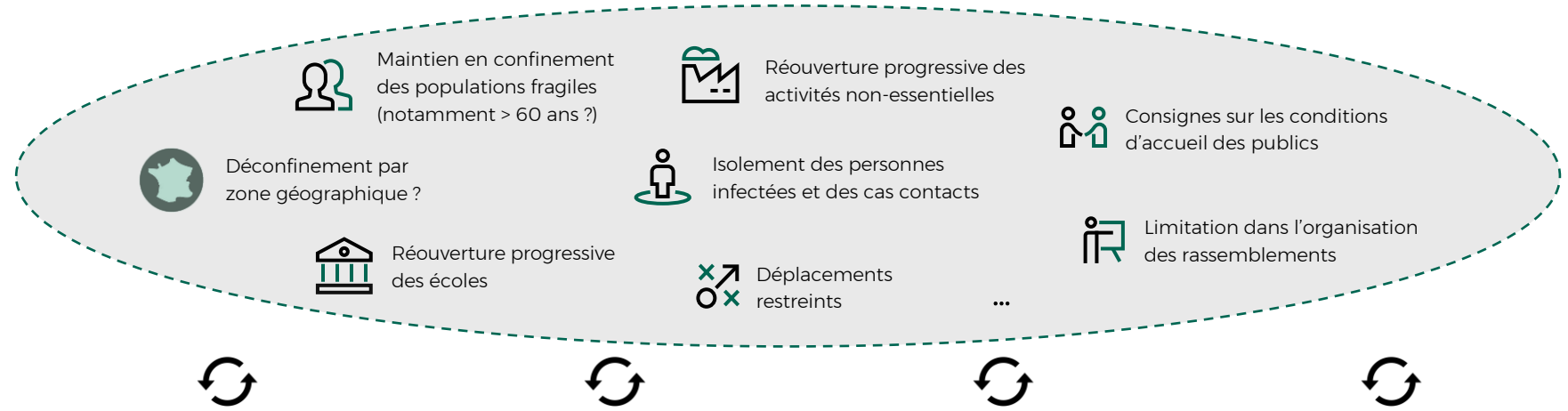


Plan de déconfinement progressif du **Gouvernement** construit sur deux principes

- Préserver la santé des français
- Assurer la continuité de la vie de la Nation



Mise en place progressive de mesures de déconfinement et reprise progressive des activités, en regard de l'évolution de la situation sanitaire locale ou/et nationale



Incertitudes liées à la mise en œuvre des mesures dans le temps | Complexité des choix envisageables | Multiplicité des moyens d'actions | Nécessité d'anticiper

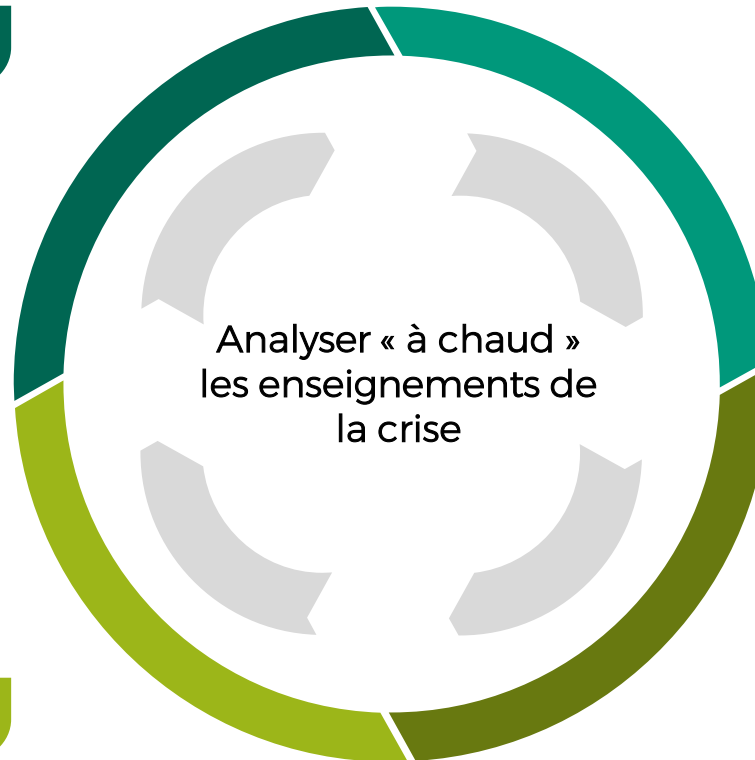
A partir du scénario et des options envisagés, quels impacts et quelle stratégie de reprise, en regard du contexte et des spécificités de chaque organisation ?

Définir et piloter une stratégie de reprise articulée autour de quatre dimensions

1 Accompagner le retour des collaborateurs

- Préparer le retour sur site et mettre en place des mesures de prévention sanitaires
- Préconiser des modes de travail adaptés
- Communiquer en toute transparence et partager avec les collaborateurs
- Etablir et partager des indicateurs de performance et d'engagement

1



Analyser « à chaud »
les enseignements de
la crise

2 Rétablir les activités de l'organisation et analyser les impacts

- Dresser un premier bilan suite à la période de confinement
- Analyser les impacts sur les équilibres économiques, globalement et par lignes de produits, services, métiers
- Revisiter les priorités et organiser la reprise des activités à l'aune de leur valeur dans un temps de crise, leur contribution à la solidité de l'entreprise, et leur effet de levier en sortie de crise pour accélérer
- Remobiliser les forces commerciales et la distribution sur de nouveaux objectifs
- Relancer ces activités et piloter la reprise

2

4 Ajuster la gouvernance pour s'adapter à cette phase de transition

- Consolider l'alignement du comité de direction et du premier cercle managérial
- Consolider les fondations d'une organisation de crise
- Revoir plus largement la gouvernance de l'organisation
- Responsabiliser le management de proximité et favoriser le partage des meilleures pratiques entre pairs
- Communiquer les décisions stratégiques de façon transparente

4

3 Réinterroger les priorités du portefeuille de projets

- Reconstruire une feuille de route pragmatique et raisonnée
- Comprendre les impacts de la crise sur le portefeuille de projets et le reprioriser
- Optimiser les façons d'opérer les projets
- Relancer la dynamique de projets et piloter l'avancement

3

Accompagner le retour des collaborateurs

La période de confinement a plongé les collaborateurs dans un environnement anxiogène et a précipité la mise en place de modes de travail souvent différents du quotidien d'avant crise. La durée de cette période a eu pour effet d'ancrer une nouvelle réalité. La reprise potentielle des activités constitue donc un moment de bascule à anticiper.

Préparer le retour sur site et mettre en place des mesures de prévention sanitaires

- Définir un plan d'aménagement des espaces de travail en fonction des recommandations sanitaires du gouvernement
- Equiper les lieux de travail d'équipements de protection pour l'ensemble des salariés et prévoir une gestion des stocks d'équipement
- Favoriser la mise en place des gestes barrières et assurer à chaque salarié la capacité à privilégier des moyens individuels (notamment pour le transport)
- Partager avec les collaborateurs, avant les retours sur site, les mesures prises ainsi que les modes de fonctionnement reliés

Préconiser des modes de travail adaptés

- Proposer différentes modalités d'organisation du travail adaptées aux typologies d'emploi et de collaborateurs, en amont de la reprise

- Evaluer l'opportunité des rotations d'équipes pour garantir la sécurité, l'équité et la solidarité au sein des équipes
- Limiter les contraintes d'agenda et les réunions de travail non essentielles pour faciliter la reprise d'activité selon les rythmes de chacun

Communiquer en toute transparence et partager avec les collaborateurs

- Communiquer fréquemment sur l'état de la situation de l'organisation, les sujets en suspens, les hypothèses liées à la reprise...
- Favoriser la remontée des commentaires et des interrogations avec l'ensemble des collaborateurs
- Partager régulièrement avec les représentants du personnel l'état de la situation, les décisions et les scénarios de travail retenus
- Favoriser des temps d'échange collectifs notamment par l'utilisation d'outils digitaux (réseaux sociaux d'entreprise, boîte à idées...)

Etablir et partager des indicateurs de performance et d'engagement

- Mettre en place des mesures régulières relatives à l'engagement et au bien-être des collaborateurs et accompagner les collaborateurs en difficulté
- Mesurer et évaluer la productivité des activités prioritaires
- Identifier les leviers et les freins à la performance opérationnelle

Rétablir les activités de l'organisation et analyser les impacts

Le confinement ont conduit parfois à des chutes drastiques des ventes, et a provoqué pour certaines organisations une dégradation forte de la qualité de service, des approvisionnements et des processus de production. Des activités ont été totalement stoppées. Au final, cette période a généré des impacts significatifs sur les grands équilibres financiers. Il s'agit d'avoir une vision claire des nouvelles priorités pour redémarrer les activités.

Dresser un premier bilan d'activités suite à la période de confinement

- Etablir un état des lieux des activités par direction / métier et mesurer les niveaux de performance durant la période de confinement en identifiant points critiques et points de force
- Identifier les impacts sur les principales parties prenantes de l'entreprise

Analyser les impacts sur les équilibres économiques, globalement et par lignes de produits, services, métiers

- Analyser l'impact des dernières semaines sur les ventes, la relation clientèle et la production
 - Analyser le comportement des clients par segment de clientèle durant la période de confinement et les canaux de vente utilisés
 - Analyser les impacts de la période de confinement sur la qualité de la relation clientèle
- Réaliser un approche de bilan financier global et par lignes de produits, services et métiers, matérialisant l'impact de la période de confinement sur les KPI financiers de l'entreprise

Revisiter les priorités et organiser la reprise des activités à l'aune de leur valeur dans un temps de crise, leur contribution à la solidité de l'entreprise, et leur effet de levier en sortie de crise pour accélérer

- Prioriser les activités et définir des scénarios de relance dès la reprise voire en avance de phase
 - Requestionner dans un contexte de redémarrage progressif, les activités suspendues ou ralenties dans le cadre du confinement
 - Evaluer des alternatives opérationnelles
- Redéfinir les objectifs atteignables sur l'ensemble des activités courantes d'ici la fin de l'année
- À partir des activités prioritaires identifiées, évaluer les ressources nécessaires à la reprise et anticiper les potentiels impacts
 - Humains : identifier les compétences / collaborateurs indispensables à la reprise
 - Logistiques : ex. conditions d'accueil des clients...
 - Budgétaires : ex. dépenses spécifiques liées à la sécurité, heures de travail supplémentaires...

- Evaluer l'hypothèse d'une nouvelle période de confinement en regard du scénario de reprise d'activités précédemment envisagé

Remobiliser les forces commerciales et la distribution sur de nouveaux objectifs

Relancer les activités et piloter la reprise

- Partager avec le management et les collaborateurs la stratégie de reprise d'activités
- Communiquer auprès des clients et des partenaires les conditions de reprise d'activités
- Assurer un suivi très fin des modalités de reprise des activités : remontée des alertes, identification et partage de bonnes pratiques, gestion des situations critiques...
- Suivre la performance opérationnelle dans vente des produits et services
- Amorcer un travail d'analyse lié aux changements de comportements des clients et les impacts de ceux-ci sur les activités et le fonctionnement de l'organisation

Réinterroger les priorités du portefeuille de projets

Les plans de transformation et portefeuilles de projets ont été inévitablement impactés par la crise actuelle. La reprise des activités tout comme les équipes se concentreront d'abord sur les opérations essentielles. Les impacts sur les portefeuilles de projet devront être identifiés et de nouveaux scénarios devront être envisagés. Une opportunité pour préparer l'avenir en accélérant certains projets ou initiatives.

Comprendre les impacts de la crise sur le portefeuille de projets et le reprioriser

- Faire un état des lieux de l'avancement des projets en cours :
 - Projets suspendus
 - Projets ralentis
 - Projets avancés (sans conséquence)
- Evaluer l'impact de la crise sur les projets engagés
- Identifier de nouveaux projets susceptibles d'être mis en place au regard du contexte actuel
- Cartographier l'ensemble des projets selon des critères de priorisation définis
 - Création de valeur en temps de crise
 - Contribution à la solidité de l'entreprise
 - Effet de levier en sortie de crise
 - Réponse aux besoins prioritaires des clients
 - Optimisation des coûts
 - Amélioration de l'efficacité opérationnelle
 - Sécurité
 -

Reconstruire une feuille de route pragmatique et raisonnée

- Arbitrer le portefeuille de projets actifs
 - Revoir les capacités opérationnelles nécessaires pour l'ensemble des projets maintenus et à engager
 - Replanifier ou reporter les projets considérés non prioritaires
- ### Optimiser les façons d'opérer les projets
- Tirer les enseignements de la période de confinement sur les manières d'opérer les projets
 - Mettre en œuvre des bonnes pratiques visant à **sécuriser les projets engagés** durant cette période transitoire

Relancer la dynamique de projets et piloter l'avancement

- Partager la nouvelle feuille de route ainsi la stratégie de reprise d'activités avec le management et les collaborateurs
- Assurer un suivi du redémarrage des projets pour **sécuriser leur mise en œuvre** : remontée des alertes, gestion des situations critiques...
- Sécuriser l'équilibre de la charge de travail des équipes entre les activités prioritaires et les projets

Ajuster la gouvernance pour s'adapter à cette phase de transition

Le contexte actuel a renforcé la nécessité de pouvoir agir rapidement, prendre des décisions importantes et communiquer avec davantage de transparence, et mieux déléguer. La période à venir nécessitera d'ajuster la gouvernance et le pilotage des activités. Cela impliquera à la fois de pérenniser de nouvelles façons de faire mais également d'amorcer une réflexion plus large et plus profonde pour l'avenir.

Consolider les fondations d'une organisation de crise

- Adapter la cellule de crise au nouveau contexte du déconfinement notamment en facilitant la mise en œuvre d'une gouvernance plus agile
- Evaluer et renforcer, si nécessaire, les capacités technologiques de l'organisation
- Concevoir une matrice des risques à court et moyen terme et la mettre à jour fréquemment

Consolider l'alignement du Comité de Direction et du premier cercle managérial

- Faire travailler collectivement le Comité de Direction en facilitant la prise de décision rapide
- Aligner le premier cercle managérial aux décisions prises et mobiliser le management de proximité dans les réflexions liées aux activités

Revoir plus largement la gouvernance de l'organisation

- Passer en revue la façon dont les instances / comités ont pu fonctionner pendant la période de confinement et en tirer les enseignements
- Examiner en conséquence les besoins d'ajustements de la gouvernance de l'organisation dans la phase de transition selon :
 - Le niveau décisionnel des instances / comités
 - L'utilité par rapport à la reprise des activités
 - ...
- Identifier les solutions dégradées ou simplifiées qui auront été mises en place pendant la période de confinement et envisager leur généralisation
- Supprimer, les instances / comités à faible valeur ajoutée ou liés à des activités encore non essentielles
- Revoir les formats, les participants et les fréquences des instances / comités restants pour maximiser le temps des contributeurs

Responsabiliser le management de proximité et favoriser le partage des meilleures pratiques entre pairs

- Impliquer les managers aux travaux liés à la stratégie de reprise
- Soutenir les managers de proximité en facilitant la prise d'initiatives pour s'adapter au contexte de chaque équipe, et en favorisant les temps collectifs et les moments de partage
- Inciter les managers à fixer des objectifs précis et concrets à court terme auprès des équipes

Communiquer les décisions stratégiques de façon transparente

- Préparer des messages simples, clairs et pragmatiques sur les décisions prises
- Limiter les sources de communication pour éviter les messages contradictoires
- S'adresser directement et de manière fréquente aux clients en repartant de leurs besoins

Auteurs :



Christophe Rey

Directeur, Stratégie & Innovation
c.rey@elia-consulting.com
07.76.03.37.64



Marc Sabatier

Président de Julhiet Sterwen
msabatier@julhiet-sterwen.com
06.22.15.02.28



Nicolas Beaussé

Directeur associé,
nbeausse@julhiet-sterwen.com
06.07.54.45.14

julhiet  sterwen

4 Allée Ferrand, 92200 Neuilly-sur-Seine