



Reprise d'activité post-Covid-19

'Fast rebound approach'

Avril 2020

Pour plus d'information : <https://www.arengi.fr/covid-19-reprise-activite-fra/>

Anticiper la sortie de crise et la reprise d'activité

Nous avons mené une réflexion sur ce que pourrait être la contribution d'un acteur tel qu'Arengi dans ce contexte. Nos efforts se sont portés sur l'anticipation de la sortie de crise / reprise d'activité et le pilotage dynamique des **risques et opportunités associés**.

Une plateforme méthodologique mise à votre disposition

Ce document propose une plateforme méthodologique à s'approprier **en support du pilotage de cette reprise**. Il pourra alimenter des réflexions ou initiatives déjà engagées, voire apporter des éléments structurants **en fonction de la nature ou situation de votre organisation** vis-à-vis de la crise.

Que contient ce document ?

La présentation est structurée en trois parties :

- ▶ Comment capitaliser sur la profusion de publications et réflexions sur la crise et les « bonnes pratiques » ? Partie I / page 4

- ▶ En quoi consiste l'approche Arengi ?
Quels en sont les éléments méthodologiques et comment les mettre en œuvre ? Partie II / page 7

- ▶ A quoi ressemble le déploiement de l'approche dans l'outil Arengibox ? Partie III / page 15

Avant-propos

Si cette démarche vous semble pertinente pour votre organisation, tous les consultants d'Arengi sont à votre disposition sans contrepartie pour :

1. Vous présenter plus en détail cette approche si nécessaire
2. Réfléchir avec vous sur la façon de l'adapter à vos particularités (secteur d'activité, nature de votre organisation)
3. Vous mettre à disposition rapidement une plateforme digitale dédié et paramétré pour déployer l'approche au sein de votre organisation
4. Vous aider, le cas échéant, dans la phase de déploiement

GILLES PROUST



Mail : gilles.proust@arengi.fr
Tel : +33 (0)6 25 70 47 58

AUDREY LESUEUR



Mail : audrey.lesueur@arengi.fr
Tel : +33(0)6 10 15 62 31

FANNY DREYFOUS-DUCAS



Mail : fanny.dreyfous-ducas@arengi.fr
Tel : +33(0)6 10 15 62 31

LIONEL D'HARCOURT



Mail : lionel.dharcourt@arengi.fr
Tel : +33 (0)6 58 04 50 58

BENOÎT BOUGNOUX



Mail : benoit.bougnoux@arengi.fr
Tel : +33(0)6 22 76 08 06

ETIENNE ANDRE



Mail : etienne.andre@arengi.fr
Tel : +33 (0)7 50 55 81 13



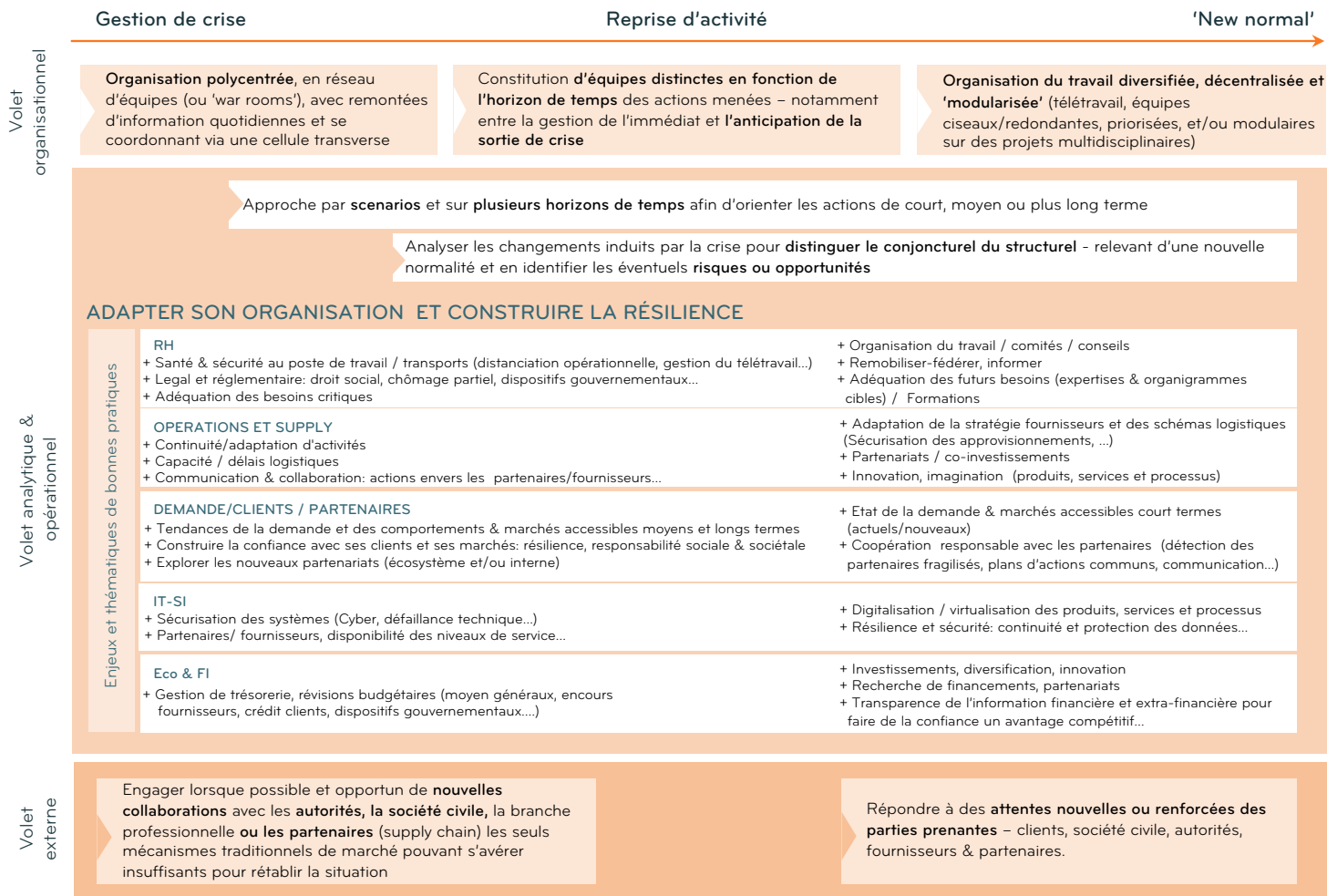
I Capitaliser sur les réflexions et le benchmark

Capitaliser sur les réflexions et le benchmark

Vue globale

La crise sans précédent causée par le Covid-19 est déjà porteuse de nombre d'enseignements – les premiers, plus ou moins évidents ou établis, en gestion de crise et résilience. D'autres, plus ou moins certains en fonction des secteurs d'activité, sur les physionomie & dynamique du contexte de sortie de crise, et le 'new normal' qui se dessine à plus long terme, une fois la situation sanitaire stabilisée (avec notamment la diffusion d'un vaccin).

Les publications sont nombreuses – associations professionnelles, cabinets de conseil, analystes, journalistes, autorités... – chacune avec son angle d'approche, et présentant souvent des similarités en fond et structure. Au niveau le plus global, voici quelques lignes de force que nous retenons quant aux 3 volets organisationnel, analytique et externe qui ressortent le plus nettement des réflexions en cours :



Capitaliser sur les réflexions et le benchmark

Notre top 8

La tableau ci-dessous propose quelques outils ou publications sélectionnées parmi les dizaines actuellement disponibles publiquement, avec un focus sur le volet reprise d'activité afin d'aller plus loin –notamment sur les monographies sectorielles pertinentes pour votre organisation - et alimenter les analyses sous-tendant l'approche proposée dans ces pages.

Opérationnel / court terme	Stratégique / moyen terme
<u>Adenium - Plan de reprise d'activité</u>	<u>BCG – Physionomie de l'ère post-covid</u>
<u>Kyu – Focus supply chain</u>	<u>Roland Berger - perspective sectorielle (5 secteurs analysés)</u>
<u>Deloitte – Travel risk map</u>	<u>McKinsey – Analyse des changements de comportement des consommateurs</u>
<u>Deloitte – Comparatif des aides gouvernementales</u>	
<u>iTrust – Kit Cyber Covid-19</u>	



II

Mettre en œuvre le cadre
méthodologique 'Fast Rebound
Approach'

'Fast Rebound'

Recherche des facteurs clés de succès pour accélérer la reprise d'activité et identifier ses capacités de rebond

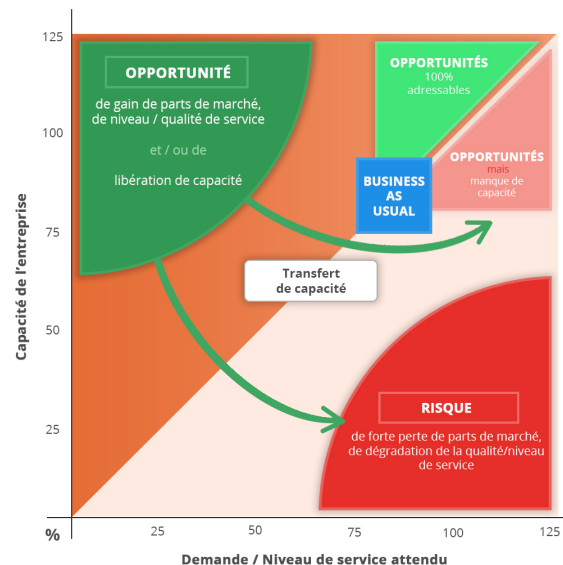
Gestion de crise

Reprise d'activité

'New normal'

Prioriser ses leviers d'actions

- + **Evaluer votre situation** au sortir de la crise sanitaire, par marché, secteur, pays, activité, site...
- + Formaliser vos **leviers d'action** et le « plan de bataille » associé
- + **Piloter collectivement et dans le temps** (3 à 6 mois) la priorisation de vos actions de rebond
- + Mesurer en temps réel **l'évolution de la situation**, notamment par rapport à la concurrence et aux **opportunités** de marchés rendues possibles par cette situation hors norme
- + Avoir une vue d'ensemble actualisée des **conséquences de la crise** à court terme et permettre le **partage de cette vision** avec les instances de gouvernance, le cas échéant



Copyright © ARENGI

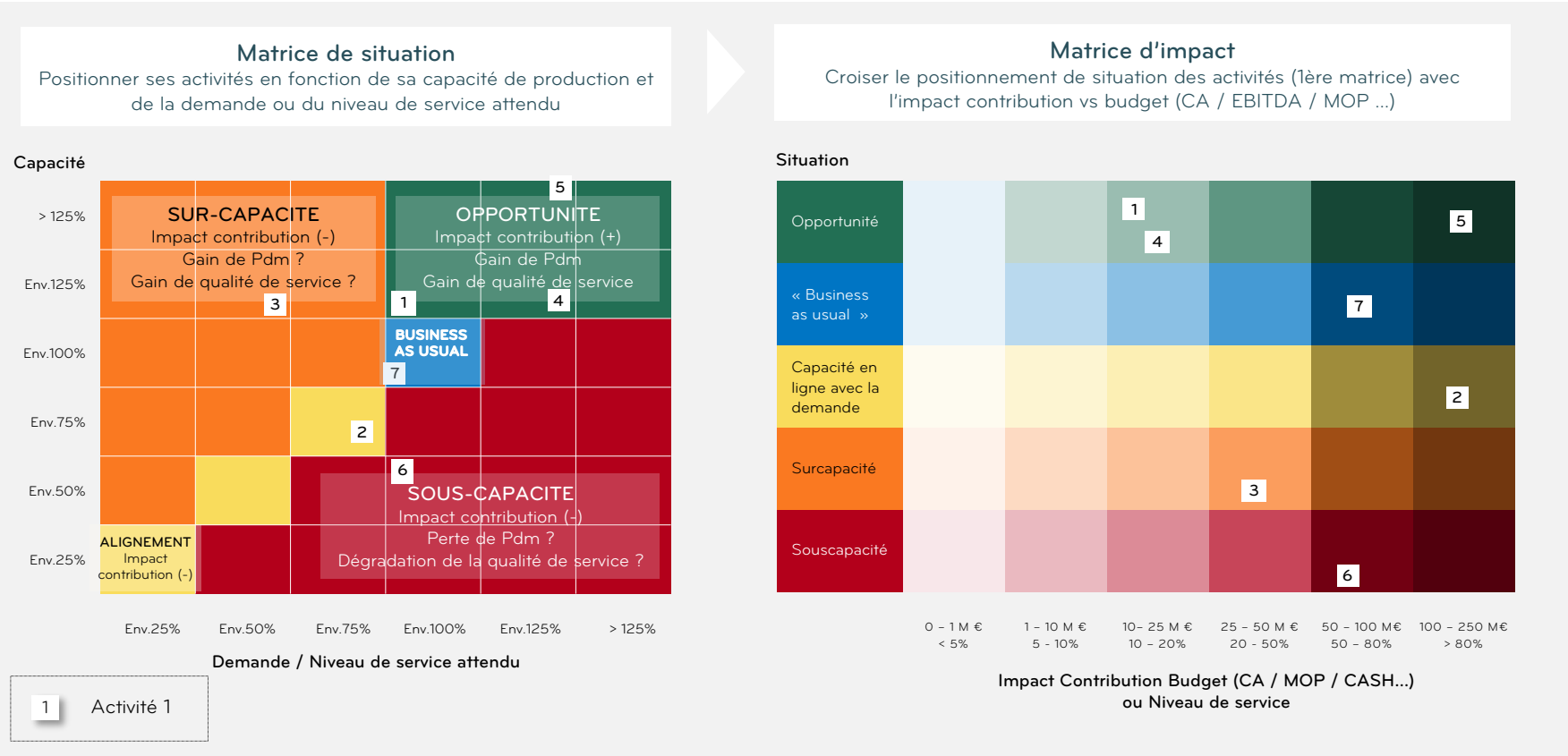
Anticiper les **risques** et les **opportunités** liés à la reprise

Favoriser les actions potentiellement porteuses de création de valeur pour l'entreprise et les différentes parties prenantes dans cette période.

ArengiBox déclinée sous un format « *Fast Rebound Approach* », intègre un **cadre d'analyse et de pilotage** afin d'assister le management **dans la planification et le suivi des actions à mener**.

Une cartographie des risques & opportunités

- ✓ Evaluer & suivre la situation globale
- ✓ Aider à la décision (priorisation des efforts)
- ✓ Suivre les actions et informer la gouvernance



Mode opératoire

I - Cadrage



Définir l'**unité d'analyse** : filiales, sites, divisions, projets, lignes de produit ou de service, clients, services etc.



Adapter les échelles de cotation: facteurs de capacité, demande/niveau de service requis, contribution (cf. pages suivantes)



Identifier les relais et structurer les données sources: contacts au sein de l'organisation, SI, financier, RH, industriel...

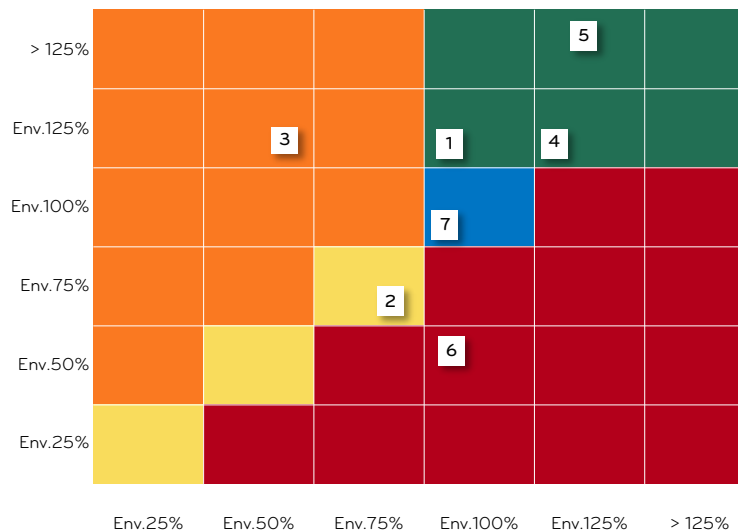
Mode opératoire

II - Evaluation de la situation de sortie de crise / reprise d'activité

Pour chaque activité, évaluer sa **Capacité** ainsi que la **Demande du marché** ou le **Niveau de Service** attendu, sur la base des critères (exemples ci-dessous) et les positionner sur une **matrice de situation**

- ✓ Contraintes sur l'activité dans l'hypothèse de contraintes réglementaires spécifiques (par ex. déconfinement progressif)
- ✓ Participation à une initiative dans le cadre du traitement de la crise (capacité restante)
- ✓ Disponibilité du capital humain (y/c prestataires / sous-traitants) & de l'outil de production (sites, équipements, utilités) / accessibilité
- ✓ Système d'information (gestion / industriel)
- ✓ Approvisionnement: stocks disponibles et capacité globale fournisseurs / logistique
- ✓ Disponibilité des circuits de distribution
- ✓ ...

Capacité



Demande / Niveau de service attendu

Alimenter l'analyse des données internes & **monographies sectorielles disponibles publiquement**

- ✓ Niveau de service prescrit par un client / les autorités
- ✓ Stade de réalisation du et de projet(s) / contrat(s) en cours
- ✓ Situation du ou des marchés visé(s) vis-à-vis de l'épidémie (confinement, contraintes réglementaires) – scenarii de reprise (courbes en V, U, L, W...)
- ✓ Situation dans la chaîne de valeur et délai de matérialisation de la demande
- ✓ Niveaux de stocks marché(s)
- ✓ Part de la demande adressée par d'autres acteurs sur le marché, par exemple imports provenant d'organisations moins impactées par un déconfinement progressif
- ✓ ...

Mode opératoire

II - Evaluation de la situation de sortie de crise / reprise d'activité

Classer les activités en cinq situations selon leur cotation Capacité / Demande ou Niveau de service attendu

↑ SUR-CAPACITE

Situation

- Capacité potentielle supérieure à une demande faible
- Perte de CA / Impact sur la marge
- Opportunité d'amélioration de la qualité de service / redéploiement de ressources

Leviers

- Freiner la reprise d'activité
- Allouer les moyens sur d'autres activités, missions, projets, etc.

→ ALIGNEMENT

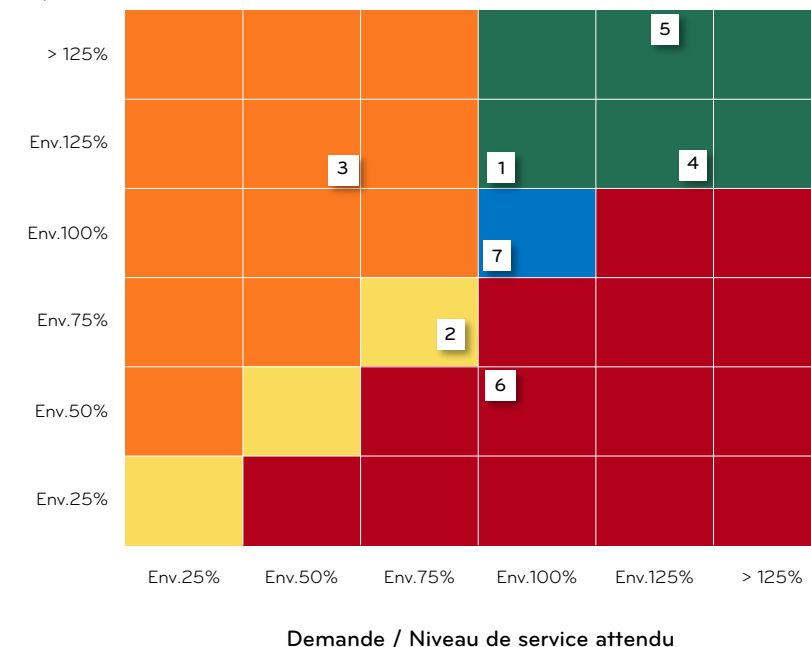
Situation

- Capacité en ligne avec la demande
- Perte de CA / Impact marge limité
- Peu d'impact sur la qualité de service

Leviers

- Optimiser / piloter / anticiper la reprise d'activité

Capacité



✕ OPPORTUNITE

Situation

- Capacité supérieure ou égale à une demande forte
- Augmentation CA / Marge / Parts de marché
- Gain de qualité de service

Leviers

- Augmenter la capacité
- Aggressivité commerciale et marketing (gains de parts de marché)
- Réflexion sur la politique de pricing / allocation (sous réserve de l'éthique et des engagements RSE)

↓ SOUS-CAPACITE

Situation

- Capacité inférieure à la demande
- Perte de CA, de parts de marché
- Dégradation de la qualité de service

Leviers

- Allocation prioritaire de ressources pour la reprise d'activité
- Politique d'arbitrage client



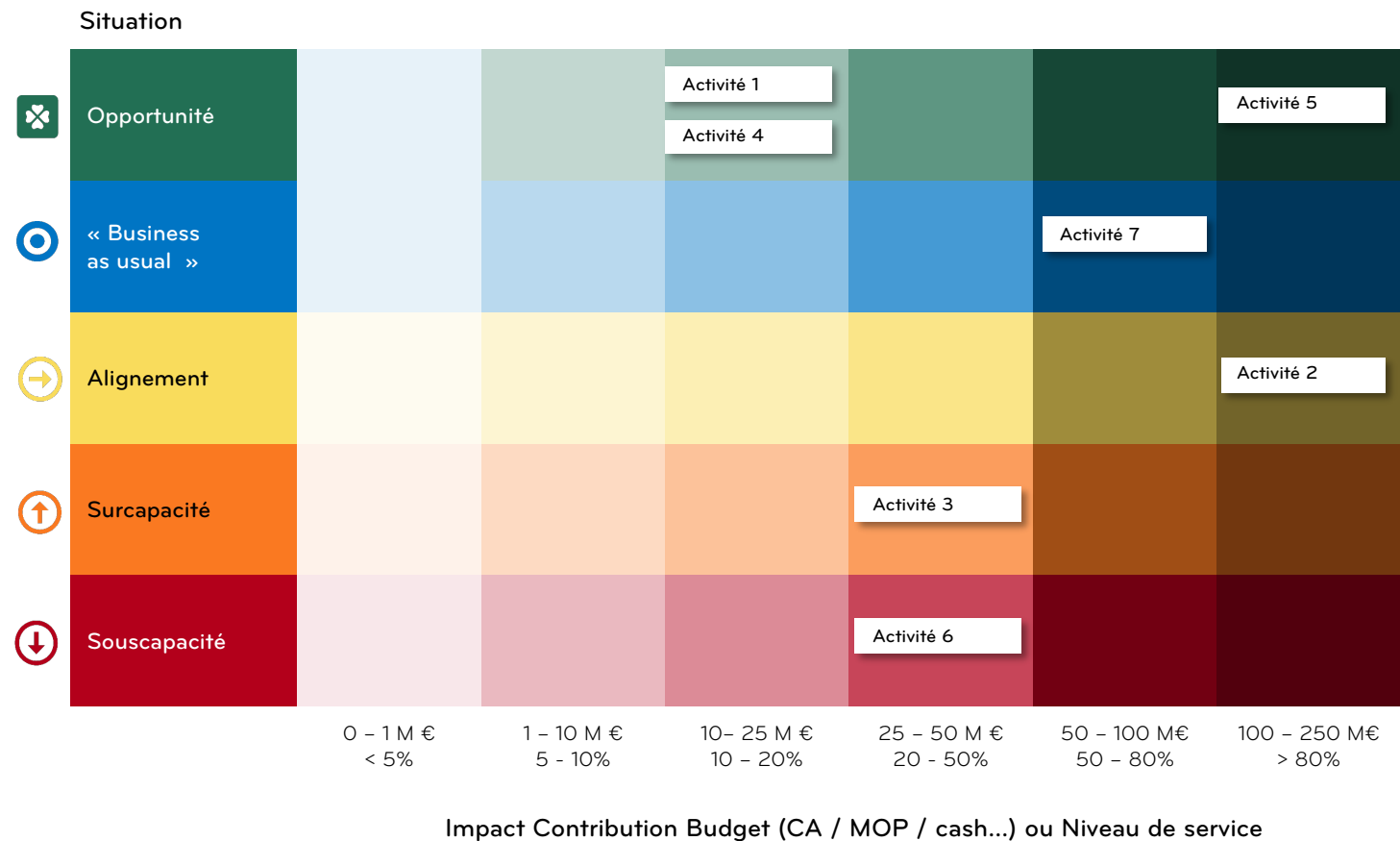
« BUSINESS AS USUAL »

Mode opératoire

II - Evaluation de la situation de sortie de crise / reprise d'activité

Selon la situation issue de la première matrice, évaluer

- la **contribution** (chiffre d'affaires, EBITDA, marge opérationnelle ...), service rendu de l'entité, **ou**
- l'**écart** (positif ou négatif) de chaque entité vs. son budget CA / EBITA / marge opérationnelle



Mode opératoire

III – Définition et suivi du plan d'action de reprise d'activité



Prioriser & séquencer les actions de reprise d'activité en fonction de la situation & contribution de chaque entité & des leviers disponibles (**réallocation de ressources** notamment)



Suivi / pilotage des actions avec les parties prenantes au sein des entités



Actualisation au fil de l'eau des matrices de situation & impact (possibilité de distinguer plusieurs horizons de temps par ex. 3/6/9 mois, ou raisonner au global sur l'exercice 2020)



III

S'appuyer sur Arengibox pour déployer
l'approche

ArengiBox au format 'Fast Rebound Approach'

Administration Univers Risques Événements Admin Admin Support

TABLEAU DE BORD

GBU 1
Statut : Validé le 03/04/2020

Ce tableau de bord reprend l'ensemble des informations clés sur les activités d'une cartographie.

CRÉER UNE ACTIVITÉ VALIDATION

Q. Rechercher

N°	Intitulé	Catégorie	Q2 - Criticité	Q3 - Criticité	Q4 - Criticité	Impact EBITDA Q2	Impact EBITDA Q3	Impact EBITDA 2020	Scénario	Zones géographiques	Actions
1	ENTITÉ BBX	BL1	Surcapacité	Surcapacité	Alignement	-20 KEuro	-10 MEuro	-37 MEuro	Capacité durablement impactée par la stratégie d'allocation du fournisseur Alpha. Reprise progressive du marché sur 6 mois.	Area 1 Area 2	2
2	ENTITÉ BARTOX - SPAIN	BL1	Souscapacité	Souscapacité	Souscapacité	-200 KEuro	-150 MEuro	-380 MEuro	Capacité très limitée durablement (sortie de confinement long + désorganisation de la chaîne d'approvisionnement). Rebond fort des marchés exports anticipé.	Area 1	2
3	BARTOX FRANCE	BL1	Alignement	Opportunité	Opportunité	-30 KEuro	20 MEuro	15 MEuro	Stocks important et capacité des sites à redémarrer dès la sortie de confinement. Possibilité d'approvisionner les marchés exports de l'Espagne ?	Area 1	2
4	TEROX MEDICAL	BL2	Opportunité	Opportunité	Opportunité	30 KEuro	55 MEuro	130 MEuro	Sites toujours opérationnels (QIV) + très forte demande.	Area 1 Area 2	1

Des tableaux de bords personnalisables pour une vision, en temps réel, globale et détaillée de vos activités et des actions déployées

5

BERTOIX PAYS BAS

BL1

Business as usual

Business as usual

Business as usual

0 KEuro

0 MEuro

6

TEROIX US

BL2

Souscapacité

Business as usual

Business as usual

-100 KEuro

5 MEuro

Administration

Univers Risques

Evénements

Admin Admin

Support

ARENGIBOX

ACTIONS

GBU 1

ACTIONS

Actions archivées

Ce tableau consigne l'ensemble des actions documentées pour tous les risques de la cartographie.

AJOUTER UNE ACTION

IMPORTER UNE LISTE D'ACTIONS

Rechercher

N°	Intitulé	Catégorie	Responsables	Activité	Criticité	Priorité	Avancement	Perspective	Date de début	Date de fin estimée	Coût engagé / Coût total	Notifications	ID
1	ACTION 1	Fournisseurs		Entité BBX	Surcapacité	Moderé -	20 %	En ligne	01/04/2020	30/06/2020	N/A	0	855
2	ACTION 2	Commercial		Entité BBX	Surcapacité	Moderé -	45 %	En ligne	01/04/2020	30/09/2020	N/A	0	856
3	ACTION 1	Industriel		Lié à 2 risques	Lié à plusieurs risques	Lié à plusieurs risques	15 %	Alerte	01/04/2020	31/12/2020	N/A	0	857
4	ACTION 2	Commercial		Entité Bartox - Spain	Souscapacité	Fort -	45 %	En ligne	01/04/2020	01/09/2020	N/A	0	858
5	PCA	RH		Bartox France	Alignement	Moderé -	75 %	En ligne	02/04/2020	30/06/2020	N/A	0	859

«

25

50

All

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

«

»

</



www.arengi.fr
www.arengibox.com