

Comment réussir la reprise de son activité ?



© 2020 Les Echos Publishing

1. Optimiser le télétravail

Dans de nombreuses entreprises, le télétravail va rester de mise.

Depuis l'arrivée de l'épidémie de Covid-19 sur le sol français, vous avez dû, lorsque cela était possible, demander à vos salariés de télétravailler. Une situation qui va perdurer dans la mesure où, malgré le déconfinement, le gouvernement préconise aux employeurs de recourir massivement à ce mode de travail au moins jusqu'à l'été, en particulier lorsque le trajet domicile-entreprise implique l'usage des transports en commun.

Pour aider les entreprises dans lesquelles le télétravail n'est pas coutumier, les pouvoirs publics ont publié des questions-réponses dans un document intitulé « [Télétravail et déconfinement](#) ». Il est ainsi rappelé que, compte tenu des circonstances exceptionnelles, vous pouvez, en tant qu'employeur, imposer le télétravail à vos salariés ou, au contraire, le leur refuser si leur présence est indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise. De même, il vous revient, le cas échéant, de répartir les jours de télétravail et de travail dans l'entreprise. Mais attention, vous devez

également veiller à ce que vos salariés travaillent dans de bonnes conditions, c'est-à-dire vous assurer qu'ils disposent du matériel nécessaire pour exercer leurs missions, fixer leurs horaires de travail pour garantir leur droit au repos et à la déconnexion, avoir des échanges réguliers avec eux pour éviter leur isolement, etc. Autant d'éléments que vous pouvez faire figurer dans une charte ou un accord collectif pour bien encadrer le télétravail dans votre entreprise.

Et si l'expérience se révèle positive, vous pouvez envisager de recourir au télétravail de façon durable. L'occasion, peut-être, de réduire les espaces de travail et donc vos charges de loyer.

Bon à savoir : vous pouvez recourir au télétravail même si le contrat de travail de vos salariés ne le prévoit pas. Et vous n'êtes pas tenu de conclure un avenant en ce sens. De même, sauf si une charte ou un accord en dispose autrement, vous n'êtes pas obligé de verser une indemnité aux salariés contraints de télétravailler.

2. Adapter votre plan d'activité partielle

Le plan d'activité partielle mis en place dans les entreprises a vocation à évoluer au fil du temps.

Le ralentissement de l'activité économique et l'obligation imposée à de nombreux commerces de fermer leurs portes ont contraint les employeurs à recourir massivement au chômage partiel. Si tel est votre cas, vous avez dû définir un plan d'activité partielle précisant le nombre de salariés impactés et leur durée de travail sur une période de plusieurs jours ou de plusieurs semaines. Un plan qui a vocation à évoluer au fil du temps, en particulier suite au déconfinement.

Toutefois, malgré ce déconfinement, vous êtes peut-être obligé de maintenir tout ou partie de vos salariés au chômage partiel. Dans ce cas, sachez que les règles mises en œuvre par les pouvoirs publics pour renforcer ce dispositif (augmentation du montant de l'allocation d'activité partielle, élargissement des salariés éligibles...) ont été maintenues pour le mois de mai. Aussi, vous devez continuer à verser aux salariés placés en chômage partiel une indemnité au moins égale à 70 % de leur rémunération horaire brute. Et, pour cette période, cette indemnité vous est totalement remboursée par l'État dans la limite de 31,98 € par heure non travaillée.

Mais à partir du mois de juin, la participation de l'État devrait diminuer, sauf pour les commerces non autorisés à rouvrir. Une mesure qui risque de peser sur votre trésorerie et dont vous devez tenir compte pour établir votre plan d'activité partielle pour les semaines qui viennent.

3. Bien gérer les congés payés d'été

En dépit de la crise sanitaire, les employeurs doivent planifier les congés d'été de leurs salariés.

Comme chaque année, et malgré la crise actuelle, vous devez organiser les congés d'été de vos salariés. Ces congés devant, sauf accord collectif prévoyant une période différente, être pris entre le 1^{er} mai et le 31 octobre. Il convient donc de planifier les départs en congés de vos salariés afin de ne pas vous retrouver en sous-effectif lorsque l'activité battra son plein.

Et sachez que, sous réserve d'y être autorisé par un accord de branche ou un accord conclu au sein de votre entreprise, vous pouvez imposer à vos salariés des jours de congés payés ou

modifier les dates déjà posées. Une possibilité limitée à 6 jours ouvrables maximum et soumise à l'information du salarié au moins un jour franc avant (par exemple, le 8 juin pour un premier jour de congé imposé le 10 juin).

À noter : depuis le 1^{er} janvier 2019, les salariés ne paient pas d'impôt sur le revenu sur la rémunération, qui ne dépasse pas 5 000 € net par an, des heures supplémentaires et des heures complémentaires qu'ils effectuent. Ce plafond annuel d'exonération est porté à 7 500 € pour les heures supplémentaires et complémentaires réalisées entre le 16 mars 2020 et le 10 juillet 2020.

4. Adapter votre offre pour mieux rebondir

La crise sanitaire va conduire certaines entreprises à faire évoluer leur offre commerciale.

Face à cette crise sans précédent, de nombreuses entreprises sont amenées à repenser leur offre. L'enjeu étant d'intégrer les évolutions de comportement de leurs clients induites par cette épidémie. Deux éléments majeurs doivent être pris en compte : les règles de distanciation sociale et l'appréhension de contracter la maladie. Tant que le virus circulera dans notre pays, la « vie d'avant » ne pourra pas reprendre. En attendant son retour, il peut être opportun de faire évoluer son offre commerciale à la lumière de ces nouvelles contraintes, dans l'objectif de garder ses clients et même d'en conquérir de nouveaux.

Plusieurs pistes peuvent être suivies à cette fin : accélérer sa digitalisation, développer de nouveaux services à distance, changer de mode de communication pour resserrer le lien, repenser les conditions d'accueil des clients... Beaucoup

d'entreprises ont déjà fait évoluer leurs pratiques avec succès (cf. encadré ci-dessous). Il ne faut pas hésiter à s'en inspirer.

Ils ont évolué pour faire face à la crise

- Des repas en livraison ou à emporter : pour résister aux fermetures administratives puis aux restrictions d'accueil, de nombreux restaurateurs ont transformé leurs établissements en points de retrait pour des commandes passées en ligne et/ou proposent une livraison sans contact à domicile.
- La téléconsultation et les actes à distance : pour limiter l'affluence au sein de leur cabinet, certains professionnels de santé (médecins, sages-femmes, orthophonistes, kinésithérapeutes...) ont développé la prise en charge de leurs patients par visioconférence dans le cadre des téléconsultations, du télésoin et du télésuivi.
- Des formations 100 % en ligne : face à la crise du Covid-19, certains acteurs ont fait évoluer leurs offres pour proposer des cours collectifs (langues étrangères, activités sportives et culturelles...) à suivre à distance, grâce au web.
- Des « drives fermiers » en circuit court : à l'heure où certains consommateurs évitent les grandes surfaces, de nombreux agriculteurs ont choisi de développer la vente directe en proposant des paniers de fruits ou de légumes à retirer directement à la ferme.
- Une création artisanale réorientée : l'épidémie du Covid-19 ayant créé des besoins spécifiques, certains artisans-commerçants (ateliers de couture, notamment) ont pris l'initiative de fabriquer et de commercialiser des masques en tissu « grand public » ; d'autres, grâce à des imprimantes 3D, se sont lancés dans la fabrication de pièces détachées pour les hôpitaux.

5. Privilégier les communications à distance

Les outils de visioconférence pourraient bien continuer à être largement utilisés par les entreprises après la crise sanitaire.

Même si le déconfinement a débuté il y a quelques semaines, les déplacements doivent encore être restreints et il faudra attendre la fin de l'épidémie pour pouvoir à nouveau réunir plusieurs personnes dans un même bureau. Sans parler des difficultés qui perdurent pour voyager à l'étranger.

Pour continuer à échanger avec ses clients, où qu'ils se trouvent, de manière conviviale et pratique, il faut donc passer par des outils de visioconférence. Assez peu utilisés par les TPE-PME avant la crise du Covid-19, ils ont démontré leur efficacité en permettant à des millions de salariés en télétravail de continuer à travailler avec leurs équipes, mais également avec leurs clients. Quelquefois proposés gratuitement (en version limitée ou d'essai), comme Zoom, Skype ou Google Meet, ou intégrés dans un pack bureautique, comme Microsoft Teams (Office 365), ils permettent de réunir plusieurs dizaines de participants qui vont pouvoir se parler, se voir, échanger des commentaires et partager des documents via une messagerie instantanée. Leur efficacité et leur convivialité sont telles qu'ils devraient rester largement utilisés par les entreprises bien après la fin de cette crise.

Principaux outils de visioconférence disponibles sur le marché				
Outils	Utilisateurs simultanés	Prix	Les +	Les -

Teams	250	Intégré dans le pack Office 365 (version d'essai gratuite pendant un mois)	<ul style="list-style-type: none"> – Grand nombre de fonctionnalités – Intégré dans la suite Office (Word, Excel, Powerpoint...) 	<ul style="list-style-type: none"> – Pas de version gratuite
Skype	50	Facturation des appels hors Skype	<ul style="list-style-type: none"> – Très simple – Fiable 	<ul style="list-style-type: none"> – Fonctionnalités limitées
Zoom	100 (version gratuite) 1 000 (version payante)	À partir de 15 € par mois (par animateur)	<ul style="list-style-type: none"> – Simple et intuitif – Synchronisable avec Google agenda ou Office 365 	<ul style="list-style-type: none"> – Sécurité discutée – Réunion limitée à 40 min en version gratuite
Google Meet	100 (version gratuite)	Commercialisé avec la suite bureautique de Google G Suite	<ul style="list-style-type: none"> – Intégré dans la suite bureautique Google – Très convivial 	<ul style="list-style-type: none"> – Gratuitement accessible jusqu'au 30 septembre 2020

6. Revoir vos prévisions budgétaires

La crise économique engendrée par l'épidémie de Covid-19 vous oblige à réviser votre prévisionnel 2020.

La crise économique engendrée par le confinement impactera fortement l'exercice 2020 des entreprises, et ce dans de nombreuses branches d'activités. Il est donc essentiel que vous puissiez vous arrêter quelques heures avec votre interlocuteur du cabinet d'expertise-comptable pour réviser

vosre prévisionnel 2020. Une révision qui s'appuiera forcément sur votre ressenti d'aujourd'hui, malgré les très nombreuses incertitudes qui demeurent sur la date et la vigueur de la reprise. Incertitudes qui nous obligeront peut-être à mettre de nouveau à jour à la rentrée de septembre ou en octobre ces prévisions. Pour mettre en œuvre ce premier révisé, nous devons procéder à plusieurs ajustements, notamment :

- intégrer à votre prévisionnel et à votre tableau de suivi d'activité 2020 les performances réalisées au cours des premiers mois de l'année ;
- évaluer le rythme de la reprise de votre activité et donc du redécollage de votre chiffre d'affaires en posant une hypothèse qui se devra d'être la plus réaliste et raisonnable possible ;
- ensuite, il faudra intégrer au révisé les éventuelles économies engendrées par la mise en place d'un plan d'activité partielle qui vous aura permis d'économiser une partie de votre masse salariale de l'année et qui ne seraient pas comprises dans les performances réalisées en début d'exercice.

Dans le même ordre d'idées, un plan d'économies pourra être décidé, qui compensera une partie des pertes de recettes, mais qui ne devra pas obérer vos développements.

Une fois ce travail accompli, vous aurez en main votre prévisionnel de l'année révisé des conséquences passées et futures de la crise que nous traversons, telles que vous pouvez les prévoir à date. Et si cela ne vous suffit pas et que vous souhaitez disposer d'une photographie plus complète et précise de l'impact passé de la crise sur votre activité, vous pourrez demander au cabinet de procéder à un arrêté intermédiaire de votre activité, au 30 juin ou au 30 septembre, par exemple. Ce qui vous permettra de connaître de façon très précise le retard que vous aurez à essayer de combler sur la seconde partie de l'année.

7. Anticiper vos futurs besoins de trésorerie

Si besoin, vous pouvez solliciter un prêt garanti par l'État auprès de votre banquier.

Une fois votre prévisionnel et votre tableau de bord mis à jour, ou une situation intermédiaire arrêtée, le cabinet d'expertise comptable pourra décliner vos prévisions en termes de besoins de trésorerie. Et si cela n'a pas encore été fait, ou si vos besoins ont été sous-évalués dans un premier temps, solliciter un prêt garanti par l'État (un PGE) auprès de votre banquier.

Rappelons que peuvent bénéficier de cette garantie de l'État, jusqu'au 31 décembre prochain, les entreprises de toutes tailles, quelle que soit leur forme juridique. Ces prêts pouvant représenter jusqu'à 3 mois de chiffre d'affaires. Quant au remboursement, il sera différé d'un an et la durée du remboursement pourra aller de 1 à 5 ans. En pratique, pour obtenir un PGE, vous devez effectuer une demande de prêt auprès d'une banque, obtenir le pré-accord de la banque, puis transmettre à Bpifrance, via [sa plate-forme](#), votre demande d'attestation de garantie. Il ne vous reste plus qu'à communiquer cette attestation à la banque afin qu'elle vous verse le prêt.

Bien entendu, le cabinet est à vos côtés pour vous aider à constituer votre dossier et à mener à bien vos démarches. Nous pouvons aussi vérifier que tous vos besoins de trésorerie futurs sont bien couverts, y compris en termes de BFR – besoin en fonds de roulement –, le besoin de trésorerie finançant votre cycle d'exploitation, notamment le besoin découlant du décalage existant parfois entre la date des règlements clients et celle du paiement des fournisseurs. En effet, dans de nombreux cas, c'est la reprise de l'activité qui générera des

besoins de trésorerie !

8. Remotiver les équipes

En raison de la crise sanitaire, les objectifs assignés aux collaborateurs, en particulier aux commerciaux, devront immanquablement être revus.

Qu'on le veuille ou non, la crise du Covid-19 aura de fortes incidences sur les comptes des entreprises. Aussi est-il fortement conseillé de revoir les critères de calcul de rémunération variable de vos collaborateurs. Assis sur des prévisions bâties avant la crise, les objectifs ne pourront être atteints.

Dans ces conditions, il semble difficile de remotiver les troupes, notamment les commerciaux, dont le rôle de conquête sera absolument déterminant pour relancer l'activité de votre entreprise. Vous devez donc réviser les clauses d'intéressement de vos collaborateurs, et leur refixer des objectifs atteignables après avoir procédé à votre révisé budgétaire.

Conseil : la crise que nous traversons peut tous nous affecter, notamment lorsque nous sommes isolés pour l'affronter. Il est donc indispensable de resserrer les liens avec ses équipes même si elles sont en télétravail ou en activité partielle.

© 2020 Les Echos Publishing