



# **GOUVERNANCE OPÉRATIONNELLE DE CRISE**

**Ludovic Dupuy | Brennus Conseil**

**Malek Fiouane | Bpifrance Conseil**

**Webinaire du 23 mars 2020**

# PLAN DE SOUTIEN D'URGENCE AUX ENTREPRISES



» **ENTREPRISES DE TOUTES TAILLES,** «  
La crise que nous traversons  
du fait de l'épidémie de Coronavirus ☀  
est très violente

**Vous avez besoin de cash rapidement  
ou vous voulez sécuriser votre découvert  
ou vos lignes court terme :**



## Partenaire de votre banque et des régions, Bpifrance vous aide

- Nous garantissons votre banque à hauteur de 90% si elle vous fait un prêt de 3 à 7 ans
- Nous garantissons à hauteur de 90% votre découvert si votre banque le confirme sur 12 à 18 mois

## Bpifrance vous apporte du cash directement

- Nous vous proposons un prêt sans garantie sur 3 à 5 ans de 10 000 à 5 millions d'euros pour les PME, et plusieurs dizaines de millions d'euros pour les ETI, avec un différé important de remboursement
- Nous mobilisons toutes vos factures et rajoutons un crédit de trésorerie de 30% du volume mobilisé
- Nous suspendons le paiement des échéances des prêts accordés par Bpifrance à compter du 16 mars
- Enfin nous vous rappelons que vous pouvez demander le report des échéances fiscales et sociales et des remises d'impôts aux administrations et services concernés

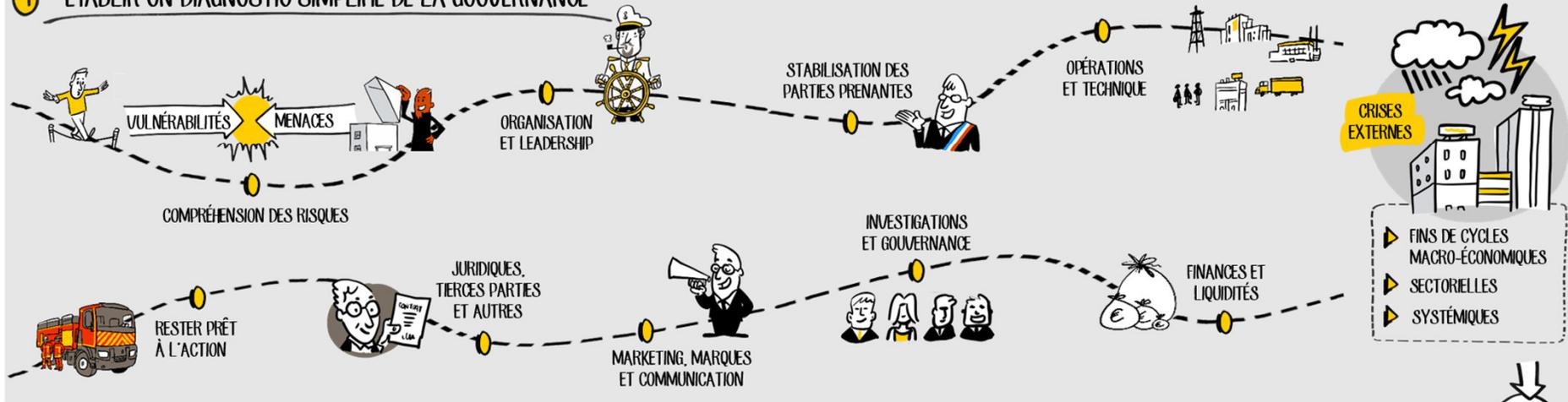
Déposez votre numéro de mobile sur » **BPIFRANCE.FR**

Ou contactez nous au

**0 969 370 240**

Service & appel  
gratuits

## 1 ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC SIMPLIFIÉ DE LA GOUVERNANCE



## 2 RÉALISER UN MINI-DIAGNOSTIC DE RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE

**MANAGEMENT ET CULTURE**

- LEADERSHIP DU DIRIGEANT
- ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS
- APPRÉCIATION DE LA SITUATION
- PRISE DE DÉCISION
- INNOVATION ET CRÉATIVITÉ

**RÉSEAU ET RELATIONS**

- PARTENARIATS EFFICACES
- GESTION DES CONNAISSANCES
- APTITUDE À BRISER LES SILOS
- RESSOURCES INTERNES

**APTITUDE AU CHANGEMENT**

- UNITÉ D'OBJECTIFS
- POSTURE PRO-ACTIVE
- GESTION PRÉVISIONNELLE
- TESTS D'INCIDENTS OU D'ADVERSITÉ

CHOIX ? DÉCISION !

MISE EN COMMUN DES VISIONS INDIVIDUELLES

LECTURE OBJECTIVE DES FORCES ET FAIBLESSES

EXEMPLES DE MATURITÉ POUR CHACUN DES INDICATEURS

INHIBITEURS À LEVER

Réalisé avec l'aide de Jean-Marc SEPIO

## 3 CONSTITUER UN TRÉSOR DE GUERRE

ENCAISSER LE CHOC

SE TRANSFORMER / MAINTENIR AU MEILLEUR NIVEAU

SAISIR LES OPPORTUNITÉS

RÉSERVES FINANCIÈRES

FLUX

PARTENARIAT ET RELATIONNEL

**RÉSULTAT OPÉRATIONNEL**

↑ PRODUITS ET ↓ CHARGES D'EXPLOITATION

**BILAN ET PILOTAGE DE TRÉSORERIE**

STOCKS AU JUSTE NIVEAU, CRÉANCES CLIENTS, DETTES FOURNISSEURS, ACTIFS NON INDISPENSABLES, OPTIMISATION DU PASSIF

**MANAGEMENT : ALLOCATION DES RESSOURCES**

**DIVERSIFICATION DES SOURCES DE REVENUS : GÉOGRAPHIQUE, PRODUIT ET TEMPORELLE**

**EN INTERNE**

CAPITAL HUMAIN, MARQUE EMPLOYEUR, STRUCTURE DE COÛTS ADAPTÉE...

**EN EXTERNE**

PARTENAIRES ACTUELS, PARTENAIRES FINANCIERS ACTUELS ET POTENTIELS, INTERLOCUTEURS OCCASIONNELS

**Une  
gouvernance  
opérationnelle**

**adaptée pour  
traverser la  
crise**

# 01. Le déroulement d'une crise

## Les trois temps d'une crise

**LE PIC**

**Faire face**

**LE CREUX**

**Relancer la  
machine**

**LE REBOND**

**Saisir les  
opportunités**

Il est essentiel, dès le début de la crise, de canaliser les efforts afin de limiter la déstabilisation.

# 01. Le déroulement d'une crise

**Faire  
face**

## **PROTÉGER LES ÉQUIPES**

**Communiquer  
au plus tôt**

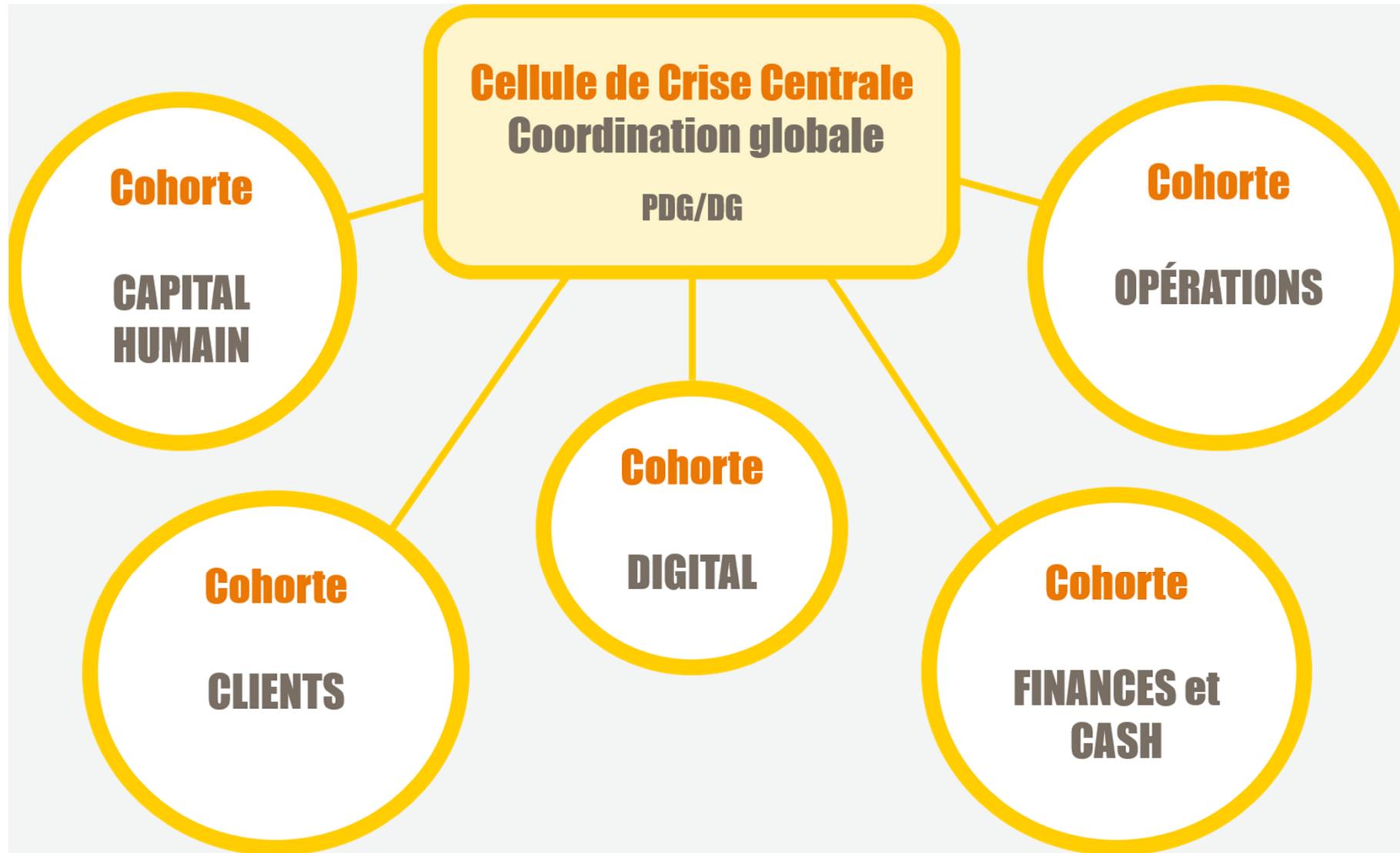
**Rassurer et coordonner  
les salariés**

**Agir vite sur le cash**

**Anticiper au mieux  
le redémarrage**

**Communiquer sur les perspectives pour fidéliser  
les équipes et garder les employés sur le pont**

## 02. Gouvernance opérationnelle de crise



# 02. Gouvernance opérationnelle de crise

## Cellule de Crise Centrale Coordination globale

### Compétences :

- Leader de la cellule (PDG/ DG)
- Coordinateur des cohortes
- Coordinateur juridique
- Coordinateur des informations épidémiologiques
- Coordinateur des scénarii et analyses de risques
- Soutiens externes

### Missions :

- Assurer en temps réel la coordination globale des informations au sein de l'entreprise et l'alignement des cohortes sur des objectifs communs
- Valider les propositions d'actions à mettre en œuvre suivant les différents scénarii retenus
- Mettre à la disposition des cohortes les moyens nécessaires afin d'atteindre leurs objectifs

# 02. Gouvernance opérationnelle de crise

## Cellule de Crise Centrale Coordination globale

### Rôle du leader :

- Il donnera le cap et sera le point central de la communication interne et externe
- Il sera le contact privilégié vers les parties prenantes externes
- Il aura pour rôle de garantir une communication continue, régulière et de qualité de et vers les 5 Cohortes, afin que tout le monde travaille avec les mêmes données
- Il instaurera un point communication interne a minima journalier en début de crise
- Il doit s'assurer du bon respect des procédures obligatoires
- Il doit, autant que faire se peut, déléguer les éléments opérationnels et les suivre par objectifs/ résultats
- Il pourra remettre en cause les plans et décisions
- Il s'entourera des compétences externes non présentes dans son organisation
- Il échangera en permanence avec ses pairs

# 02. Gouvernance opérationnelle de crise

**Cohorte**

**CAPITAL  
HUMAIN**

## Compétences :

- Responsable RH
- Coordinateur sécurité/ SST
- Coordinateur juridique social
- Coordinateur communication interne

## Missions :

- Collecter les informations et consignes sanitaires des différents ministères
- Observer et mettre en œuvre les meilleures pratiques du secteur
- Mettre à jour le Document Unique (DU) et vérifier sa bonne mise en œuvre
- Vérifier que les sous-traitants soient en conformité avec les consignes sanitaires
- Organiser le travail en distanciel lorsque cela est possible
- Assurer la communication interne en temps réel
- Collecter les questions des salariés et y répondre

# 02. Gouvernance opérationnelle de crise

## Cohorte OPÉRATIONS

### Compétences :

- Responsable des opérations
- Coordinateur planification et logistique
- Coordinateur achats
- Coordinateur administratif RH

### Missions :

- Eviter l'arrêt total tant que se peut, anticiper au mieux et redémarrer au plus vite
- Appliquer le Document Unique (DU) et rassurer les équipes
- Penser à faire signer les attestations de formation par chacun
- Suivre de près la situation des fournisseurs, analyser en temps réel les risques et s'adapter si nécessaire
- Identifier les matières ou composants critiques et assurer leur continuité d'approvisionnement
- Adapter en continu les ressources opérationnelles en place par rapport aux demandes des clients

# 02. Gouvernance opérationnelle de crise

**Cohorte**  
**CLIENTS**

## Compétences :

- Responsable des ventes
- Coordinateur marketing
- Coordinateur contrôle de gestion
- Coordinateur communication clients

## Missions :

- Contacter les clients, les protéger et proposer de les aider
- Communiquer en toute transparence aux clients la situation à date de votre entreprise et de vos livraisons
- Renforcer la « customer intimacy » en privilégiant le contact verbal
- Adapter les services à ces changements comportementaux
- Collecter les points de douleur client pour les transformer en opportunités pour eux et pour votre entreprise
- Sonder et analyser les changements de comportement induits par la crise

# 02. Gouvernance opérationnelle de crise

## Cohorte FINANCES

### Compétences :

- Responsable financier
- Coordinateur comptable
- Coordinateur administratif achats
- Soutiens externes (expert comptable et avocat de l'entreprise)

### Missions :

- Sécuriser le versement des salaires
- Mobiliser toutes les sources de cash à l'extérieur de l'entreprise
- Monitorer finement la trésorerie
- Simuler des scénarii décisionnels avec différentes durées de crise (stress test)
- Évaluer financièrement les scénarii stratégiques qui seront proposés par la CCC
- Reprendre la main en tant que valideur sur l'ensemble des commandes, y compris les commandes ouvertes, en boucle courte avec la CCC

# 02. Gouvernance opérationnelle de crise

**Cohorte**  
**DIGITAL**

## Compétences :

- Responsable SI
- Responsable technique et réseau
- Coordinateur métiers (achats, paie, back-office)

## Missions :

- Veiller à la mise en place et au bon fonctionnement des outils de partage d'information
- Apporter des solutions aux problèmes rencontrés
- Assurer la continuité de gestion numérique de l'entreprise
- Organiser la mise en place d'outils pour répondre aux demandes des clients internes et externes
- Synchroniser avec les parties prenantes externes (clients, fournisseurs, paie, comptabilité...) les évolutions de leurs systèmes d'information

# 03. Gestion des parties prenantes

**Identifier les acteurs concernés**  
(et leurs interactions)

**Evaluer leurs enjeux**

**Anticiper leur réaction**

**Communiquer**  
**surtout collectivement**

- Faire une communication groupée
- Se répartir les interlocuteurs
- Réserver les communications individuelles aux enjeux prioritaires qui l'imposent

**Obtenir du temps**

**Stabiliser**  
**Rassurer**

**Réduire la pression**

**Mobiliser des soutiens**

# 04. Perspectives d'après-crise

## Cinq grandes perspectives déjà anticipables pour l'après-crise

### RSE

Réévaluation des risques  
Intégration dans le  
business model

### MUTATION 4.0

Supply chain du futur  
Accélération de la  
digitalisation de la vie  
privée

### STRESS TESTS

Continuité des opérations  
Finance / trésorerie  
Gouvernance

### INTERNATIONAL

Implantations  
Relocalisations  
Export

### CONSOLIDATION

Acteur ou spectateur

# 04. Perspectives d'après-crise

## Restez positifs et sauvez le court terme par du long terme

Rassurez vos salariés, pensez à vos clients et protégez vos fournisseurs

Anticipez la réponse des concurrents et des marchés

Digitalisez de façon frugale

Repensez vos business models (RSE, services, solutions)

Continuez à robotiser et automatiser #4.0

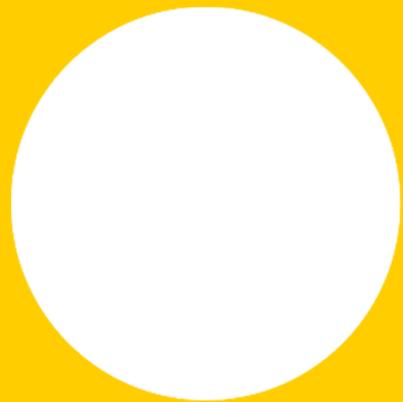
Capitalisez sur les opportunités !

**Plusieurs webinaires thématiques viendront tout prochainement approfondir différentes rubriques abordées**

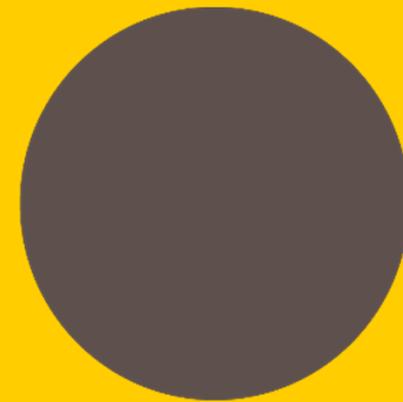
**NOUS SOMMES AVEC VOUS**

**MERCI**



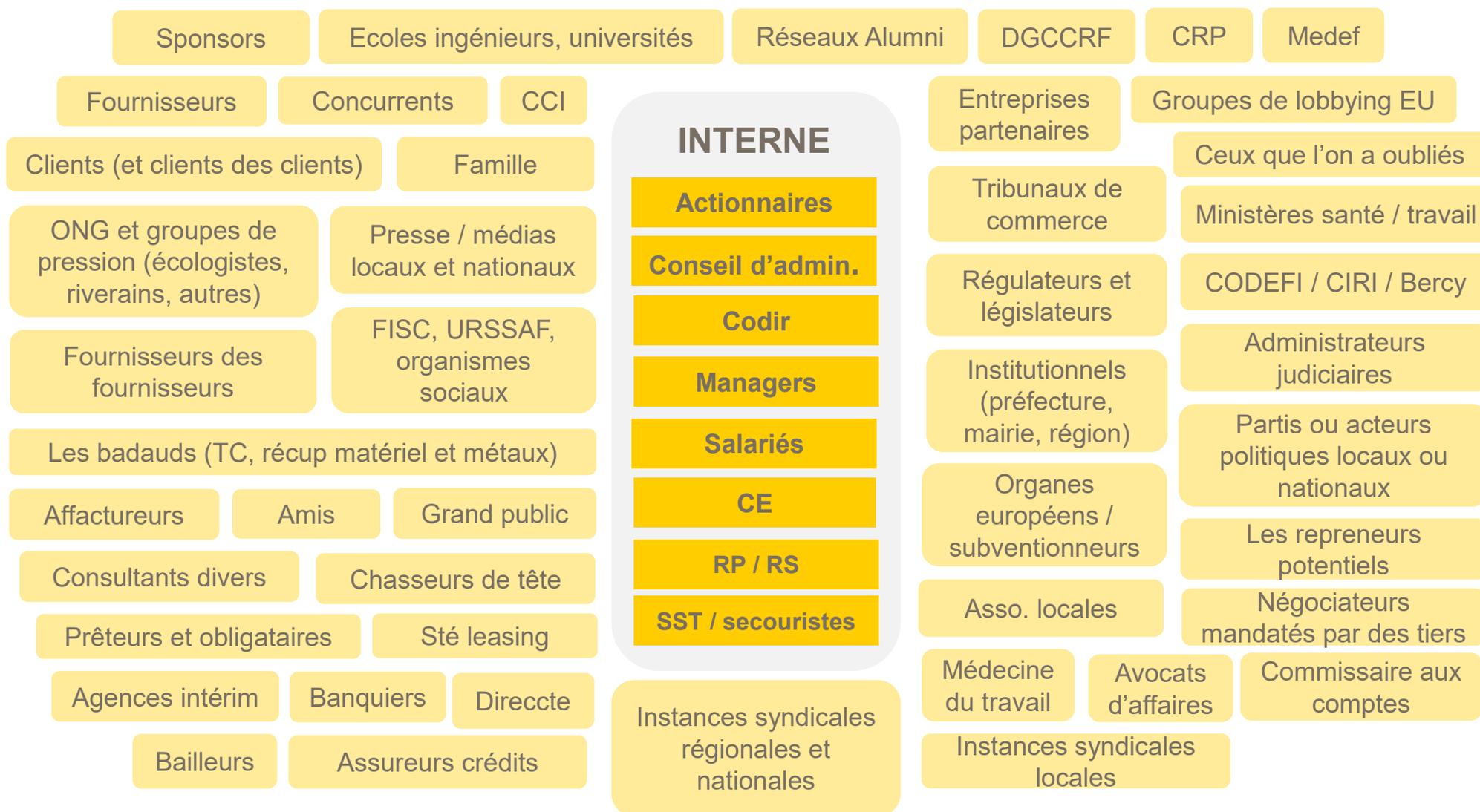


**SERVIR  
L'AVENIR**



# Quelques actions à lancer immédiatement :

## Cartographier les parties prenantes



# Quelques actions à lancer immédiatement :

## Protéger vos équipes : la priorité



- Appliquer les mesures préconisées par le ministère de la santé et les autres mesures réglementaires.
- Partager avec vos confrères sur ce point pour appliquer les meilleures pratiques de votre secteur.
- Compléter les EPI si nécessaire (masques, gants) pour la durée de l'épidémie.
- Définir les mesures de quarantaine adéquates sur les livraisons entrantes, les vêtements.
- Adapter et appliquer votre Document Unique.
- Sensibiliser vos salariés et vos proches sur les gestes barrière, les compléter pour les adapter à la situation de l'entreprise.
- Recommander de limiter les risques d'expositions (lieux publics, transports en communs).
- Un cas porteur doit être déclaré auprès de l'ARS.
- Mettre en place des règles pour les réunions et éviter les contacts de proximité.
- Privilégier le télétravail pour les ressources hors production.
- Sécuriser le versement des salaires.

# Quelques actions à lancer immédiatement :

## Communiquer au plus tôt, rassurer et coordonner vos salariés



- Communiquer un état des lieux régulier.
- Si la taille de votre entreprise le permet, prendre des nouvelles individuelles.
- Mettre en place au plus tôt une équipe de gestion de crise dédiée, suivie par les objectifs.
- Coordonner vos managers et partager/ déléguer des missions sur au moins 4 fronts : RH, DAF, Production et Supply chain, commercial/ protection des clients.
- Maintenir un lien régulier avec vos IRP, les impliquer les de façon responsabilisante.
- Partager au plus tôt auprès de vos salariés une vision des trois temps de toute crise (pic, creux, rebond) et la perspective de retour à la normale, sans excès d'optimisme, ni pessimisme.
- Communiquer régulièrement auprès de ses clients et fournisseurs (livraisons, anticipation de paiement, autres pénuries affectant vos clients, mise en demeure).
- Attention à la formulation des courriers envoyés et à leur implication juridique (ex: « Nous avons décidé de fermer notre site » versus « Nous avons été contraints de fermer notre site »).
- Si votre entreprise peut/ doit continuer de fonctionner et accueillir vos salariés, mettez en place les nouvelles normes de sécurité et communiquez au plus tôt sur les mesures de sécurité qui feront à nouveau du lieu de travail un lieu sûr.
- Tenez-vous informé des éléments diffusés par le ministère du travail, notamment sur le traitement des cas individuels.

# Quelques actions à lancer immédiatement :

## Agir très vite sur le cash (1/3)



- **Actionner tous les leviers rendus disponibles auprès de l'état, des URSSAF, de vos banques et de Bpifrance :**
  - Report et échelonnement des créances fiscales et sociales (notamment URSSAF)
  - Report immédiat des crédits et crédits-bails souscrits auprès de Bpifrance
  - Négociations de report des échéances de prêts auprès des banques
- **Savoir clairement et au plus vite de combien de temps vous disposez pour agir et implémenter les décisions :**
  - Faire un suivi journalier des quatre prochaines semaines de trésorerie et hebdomadaire à 13 semaines
  - Commencer à construire et chiffrer des scénarios
- **Mettre en place les actions les plus pertinentes et urgentes parmi :**
  - Report et échelonnement des créances fiscales (hors TVA) et sociales décalables (notamment URSSAF)
  - Report des échéances des crédits et crédits-bails Bpifrance (pas de demande nécessaire)
  - Déclenchement du chômage partiel **si l'entreprise est concernée**, mise en suspens du recours à l'intérim

# Quelques actions à lancer immédiatement :

## Agir très vite sur le cash (2/3)



- **Mettre en place les actions les plus pertinentes et urgentes parmi :**
  - Mise en suspens des contrats de prestations non indispensables
  - Négociations de report des échéances de prêts auprès des banques
  - Négociations de report des versements prévus aux actionnaires
  - Souscriptions de nouveaux prêts de trésorerie pour passer le cap des 6 mois
  - Mobilisation des soutiens externes de l'entreprise
  - Inventorier et réduire les dépenses courantes, couper l'inutile et renégocier les licences et abonnements utiles
  - Mobilisation de créances et liquidation des actifs rapidement réalisables
  - Cession des actifs inutilisés ou sous-utilisés si leur valorisation n'est pas amoindrie par le contexte
  - Contrôle du crédit fournisseur, sans mettre en difficulté : canaliser les demandes de paiement immédiat
  - Maîtrise des délais de paiements clients, relances
    - Exemple de levier : conditionner les livraisons suivantes à la tenue des délais de 45 jours fin de mois.
    - Eviter d'exiger des paiements immédiats qui mettraient à mal vos clients

# Quelques actions à lancer immédiatement :

## Agir très vite sur le cash (3/3)



- **Mettre en place les actions les plus pertinentes et urgentes parmi :**
  - Renégociations progressives des prix de vente sur les produits à marge négative ou nulle
  - Affacturage selon taux et rapport coût-bénéfice
  - Autres actions sur la réduction du BFR (stocks, qualité, flux tiré)
  - Ajustement du point mort et réduction des coûts : performance opérationnelle
  - Autres mesures temporaires lors de la reprise d'activité (prêts de salariés...)
  - Responsabiliser sur les incidences sur la trésorerie des actions qui leur sont déléguées (ex : commandes d'approvisionnement, niveau des stocks de sécurité)
  - Système de décision/ management par le free cash flow/ ou contribution positive en trésorerie

# Quelques actions à lancer immédiatement : Industriels, anticipez au mieux le redémarrage



- Identifier et approvisionner les matières ou composants critiques qui seront indispensables au redémarrage de votre activité.
- Identifier les fournisseurs critiques, si nécessaire formaliser la cartographie de vos fournisseurs rangs 1 à N.
- Si votre usine a été arrêtée concertez-vous avec vos fournisseurs et vos clients pour confirmer vos dates de redémarrage, en tenant compte de l'effet des nouveaux délais de quarantaine sur les stocks et livraisons.
- Avant arrêt de chaîne ou au plus tôt après, veillez au bon respect des procédures d'arrêt et respect des règles de maintenance/ de nettoyage, notamment pour éviter de dégrader les moyens ou de provoquer un accident industriel (ex : extinction de fours industriels ou développement bactérien sur une ligne de production alimentaire).
- En B2B établir si besoin un planning pour établir les durées de ruptures pour vos clients, les dates de redémarrage.
- Les prévenir en avance de phase pour les aider à redémarrer sans rupture d'approvisionnement.

# Vos questions

