

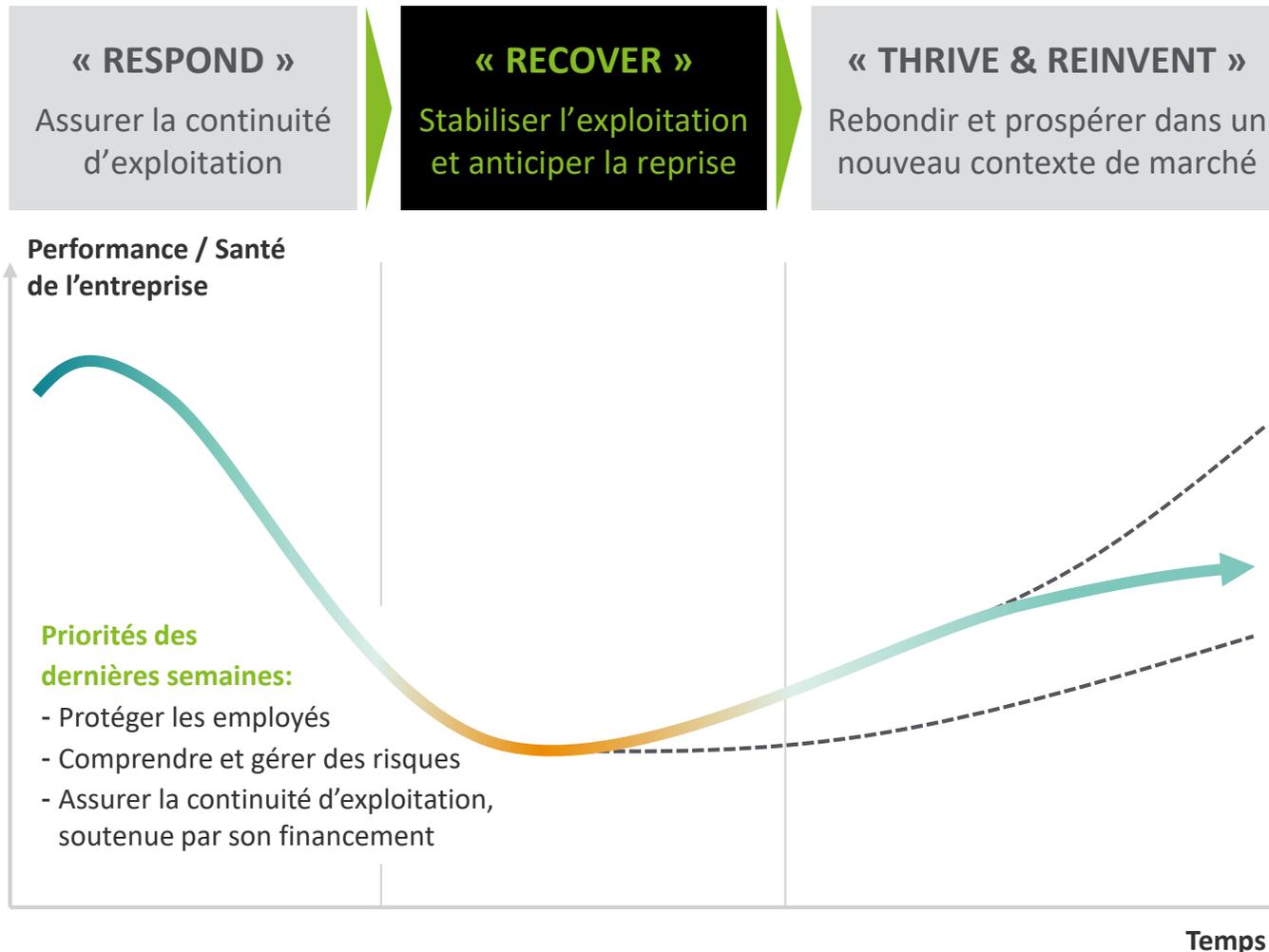
COVID-19

La finance au cœur du redémarrage –
Séminaire Scalen

6 Novembre 2020

De la « réaction » ... au « redémarrage »

Après une première phase dédiée aux mesures de protection, la reprise doit s'anticiper et s'orchestrer dès maintenant avec des enjeux financiers considérables



La phase de « *Recover* » vise principalement 2 objectifs :

- **Stabiliser l'exploitation**
 - Maintenir la viabilité financière de l'entreprise
 - Sécuriser les chaînes d'approvisionnements
 - Préserver la mobilisation des ressources

Focus de ce document

- **Anticiper et préparer la reprise d'activité**
 - Définir des scénarios de reprise
 - Suivre les principaux signaux de rebond
 - Coordonner la reprise malgré les incertitudes
 - Anticiper les nouvelles contraintes financières et le nouveau contexte de marché
 - Affecter les ressources en conséquences

De nouveaux équilibres de marché après le double choc d'offre et de demande

L'arrêt de la production de pans entiers de l'économie et le confinement de la population créent des distorsions entre Offre et Demande post-COVID



Offre: redéfinition du portefeuille, refonte de la chaîne de valeur,...



Demande: choc de demande, baisse de la consommation, hausse de l'épargne,...



Quels services ? Prestations annexes, évolution de la logistique (sanitaire),...



Quel client ? Senior vs millenials,...



Quels produits ? Evolution des produits, des caractéristiques, des fournisseurs,...



Quel besoins ? Nécessité vs secondaire, baisse de la différenciation,...



Quels développements ? Innovation technologique vs impact COVID,...



Combien ? Baisse des volumes, low-cost, Leasing vs propriété, essor du DIY, ...



Quels usages ? Renouvellement vs achat primaire, nouveaux usages, nouveaux substituts,...



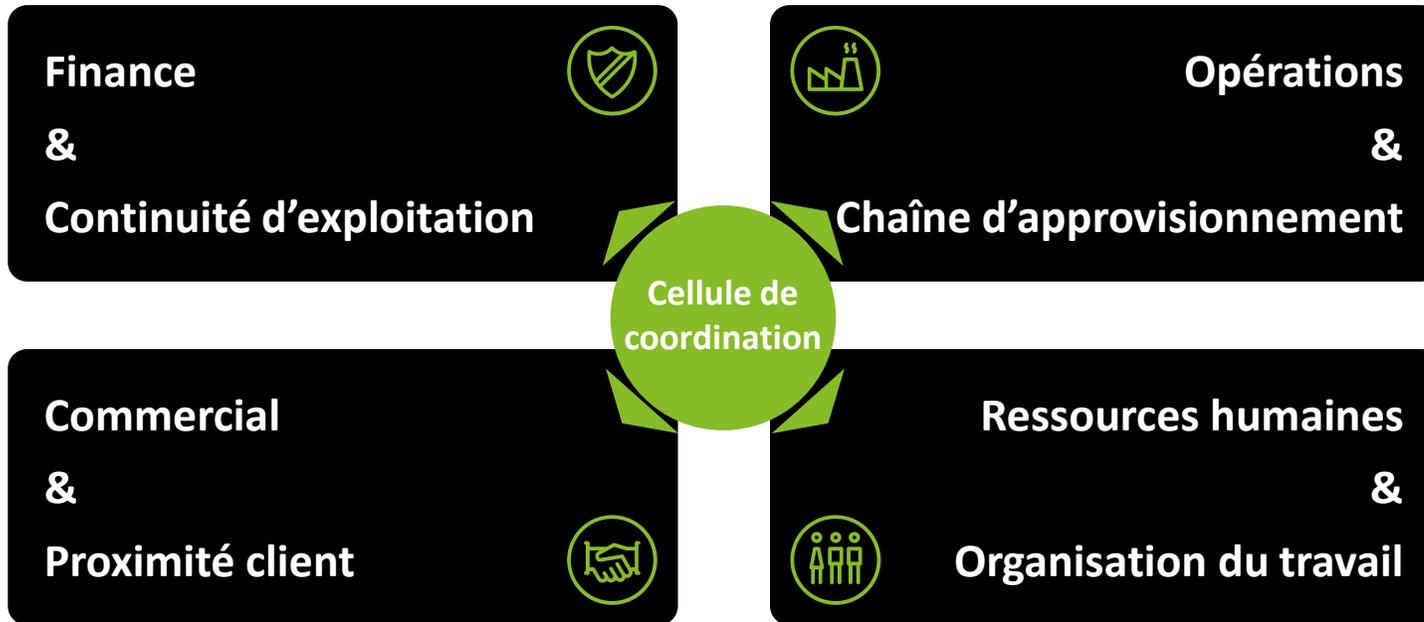
Comment ? Digitalisation, baisse des déplacements physiques (restrictions),...



Le bouleversement des équilibres d'offre et de demandes lors de la reprise va générer à la fois des risques mais surtout des opportunités pour les acteurs économiques les plus agiles, flexibles et réactifs

Quatre enjeux majeurs pour assurer la reprise des activités

Une coordination et une collaboration sans précédent s'imposent, au sein de l'organisation mais aussi avec ses parties prenantes



Actions à mener à:

Court terme



Moyen terme



Long terme



Questions clés

- Quels **scénarios de reprise (quand et comment)** établir et quels indicateurs suivre?
- Comment **gérer le BFR** à mesure que les activités reprennent et dans une période surcapacitaire ?
- Comment **financer les pertes** accumulées depuis le début de la crise?
- Comment **orchestrer la collaboration cross-fonctionnelle**, notamment le processus S&OP?
- Comment **redémarrer** la production et l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement?
- Comment **remobiliser et réorganiser** efficacement les équipes?

Cellule de coordination

Les enjeux financiers au cœur de la coordination de la reprise



Court terme

(avant la reprise)

- Etablir une **Tour de Contrôle dédiée à la fonction Finance** facilitant le pilotage des données financières de manière cross-fonctionnelle
- Elaborer des **modèles financiers flexibles de prévisions de cash flow** permettant l'analyse des scénarii de reprise
- **Avertir les partenaires financiers** (banques, prêteurs,...) de la reprise d'activité
- Procéder à un **inventaire des contrats en cours** et analyser les risques associés
- Construire un **tableaux de bord de suivi** du plan de reprise dédié à la fonction finance



Moyen terme

(à la reprise)

- **Intégrer les ajustements liés au S&OP** dans les prévisions financières
- Initier des **nouveaux processus de détection des risques de liquidité**



Long terme

- Evaluer les **ressources financières disponibles et les besoins en financement**
- Commencer à intégrer les premiers enseignements de cette crise dans le plan **de gestion et le Business Plan**, pour anticiper une éventuelle 2^e vague

Finance & Continuité d'exploitation (1/3)

La trésorerie est le nerf de la guerre pour assurer la reprise et nécessite d'actionner les leviers de cash, de négocier des financements et des délais de remboursement



Court terme

Faire ressortir la stratégie cash la plus efficiente

- Identifier les scénarios opérationnels de relances optimisant la profitabilité et la consommation de cash notamment au travers les **données opérationnelles du S&OP** :
 - Actualiser les besoins commerciaux réels (qualité des books orders) ainsi que les capacités industrielles et logistiques nécessaires
 - Relancer selon le strict nécessaire (ex. : fix vs. variable, RPA), en fonction de la **valeur apportée aux opérations**
 - **Rationaliser les capacités** de production (nombre d'usines / lignes), cibler la relance sur produits à turnover rapide
 - Débloquer les paiements des fournisseurs stratégiques pour **éviter le blocage** des chaînes de production, la génération d'encours non liquides et des charges inadéquates

Finance & Continuité d'exploitation (2/3)

La trésorerie est le nerf de la guerre pour assurer la reprise et nécessite d'actionner les leviers de cash, de négocier des financements et des délais de remboursement



Court terme

Focus « Cash is king »

- Pilotage « Cash is king »
 - Actualiser les **besoins de trésorerie 13 semaines**
 - **Adapter le reporting** sur les indicateurs de consommation de cash inadaptée à l'activité : Taux de charge, nombre de CDD, DSO, DIO, DPO avec des plans d'actions adaptés
- Actionner les leviers de cash :
 - **Destockage** first assorti d'actions internet de type ventes privées et autres canaux dédiés
 - **Négocier avec les clients** le paiements des overdues avant une nouvelle livraison, des acomptes sur commande ...
 - Poursuivre le chômage partiel, les reports et les suspensions d'échéances
 - **Décaler les engagements** long terme comme les outillages, études ... immobilisant le cash ou négocier leur préfinancement avec les clients en contrepartie d'un remboursement via les ventes futures

Finance & Continuité d'exploitation (3/3)

La trésorerie est le nerf de la guerre pour assurer la reprise et nécessite d'actionner les leviers de cash, de négocier des financements et des délais de remboursement



Court terme

Optimiser les sources de financement

- Suivre les positions des contrats factors et les taux de financement via les solutions aidées d'Etat permettant de libérer une partie des retenues de garantie
- Actionner et finaliser les dossiers de demandes de trésorerie et des PGE auprès de la BPI



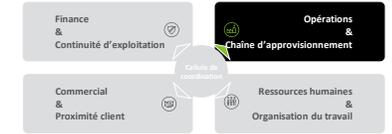
Moyen terme

Renégocier ses dettes en fonction des capacités de paiement

- Etudier les options d'augmentation de capital, et les solutions d'étalement des dettes y compris les leasing pour adapter la structure financière ainsi que le remboursement des dettes de toute nature (banques, Etat, fournisseurs ...) générées avant et pendant la crise du Covid-19 aux capacités futures de l'entreprise
- Planifier la cession d'actifs non performants et/ou non stratégiques
- Identifier les actifs qui peuvent servir de garantie dans les opérations de refinancement ou de renégociation de ses dettes

Opérations & Chaîne d'approvisionnement (1/2)

La synchronisation de l'ensemble des parties prenantes sera au cœur du processus de planification et de reprises des opérations



Court terme

(avant la reprise)

Planification / Pilotage

- Intégrer **l'équipe Finance** à la « *task force* » dédiée à la **planification et à la reprise**
- Collaborer avec les Opérations pour **piloter les besoins en trésorerie** et les fonds disponibles
- Evaluer les **implications (en particulier cash) des différents scénarii** de reprise définis
- Identifier les risques de **goulet d'étranglement** et leurs implications cash

Fournisseurs / Sous-traitants / Logistique

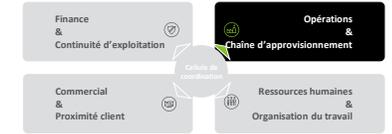
- Construire un **modèle financier quantifiant les impacts fournisseurs** sur le plan de reprise: rythme de reprise, défaillance, capacité restreinte,...
- **Sécuriser les paiements des fournisseurs clés** et indispensables à la reprise

Production

- **Evaluer les Capex** requis pour les opérations de maintenance indispensable à la reprise
- Evaluer les **niveaux de stocks disponibles**
- Modéliser les risques financiers liés aux **problèmes qualité et au dry-run**

Opérations & Chaîne d'approvisionnement (2/2)

La synchronisation de l'ensemble des parties prenantes sera au cœur du processus de planification et de reprises des opérations



Moyen terme

(à la reprise)

- Définir des **rituels de suivi financier cross-fonctionnel** et les KPIs d'analyse
- Evaluer les **surcoûts générés par la redéfinition de certains flux** et initier des mesures correctives
- **Cartographier et quantifier les risques financiers** liés à des potentiels dysfonctionnements opérationnels
- Conduire un **inventaire des stocks**, piloter leur évolution et redéfinir le cas échéant les **paramètres de gestion**
- Quantifier le **risque financier lié à de futures pénuries**



Long terme

- Intégrer dans le **nouveau Business Plan** les impacts liés aux changements de configuration des flux
- Identifier et quantifier les **CAPEX de modernisation et flexibilisation de l'appareil de production**

Commercial & Proximité Client

Le maintien du contact client et l'identification des impacts de la crise sur son comportement de consommation permettront de renforcer la relation commerciale



Court terme

(avant la reprise)

- Evaluer le **risque financier** liés au **non recouvrement de certaines créances**
- Anticiper et modéliser les **retards de paiement** probables de certains clients
- Renforcer les liens avec l'équipe Commerciale pour faciliter le **pilotage de la trésorerie**



Moyen terme

(à la reprise)

- Initier les **re-forecast en fonction des différents scénarii** de reprise définis
- Evaluer d'un point de vue trésorerie la possibilité de proposer des **conditions commerciales spécifique** à certains clients (délai de paiement,...)



Long terme

- Se rapprocher de ses **partenaires financiers pour évaluer les opportunités stratégiques** et les besoins en financement associés
- Initier la **formalisation d'un nouveau Business Plan à 3 ans**
- Quantifier les **impacts EBITDA et cash liés à la réduction de la complexité du portefeuille de produits et à la redéfinition de l'offre**

Ressources humaines & Organisation du travail

L'accompagnement des salariés et la flexibilisation des méthodes de travail seront clés pour faciliter la mobilisation de tous à la reprise



Court terme

(avant la reprise)

- Anticiper les impacts financiers liés à la probable **baisse de productivité** lors de la reprise
- Intégrer les **dépenses exceptionnelles** liées notamment aux **dispositifs sanitaires** requis
- Quantifier les coûts associés au **staffing minimum** et aux **dispositifs de formation** à mettre en place pour la reprise



Moyen terme

(à la reprise)

- **Fluidifier et simplifier les processus budgétaire** en redéfinissant les chaînes de décision et les responsabilités
- Mettre un place des **dispositifs de suivi** auprès des salariés de la fonction Finance pour suivre la santé et le bien-être au travail
- Mettre en place des **solutions de back-up** en cas d'absence de certains employés clés de la fonction Finance



Long terme

- Evaluer les **investissements associés à la digitalisation des processus et à la modernisation des outils** en place
- Initier un **audit sur la reprise d'activité** et identifier les **mesures correctives** à mettre en place

Qu'est-ce que la « nouvelle normalité » et comment se ré-inventer?

Voici quelques questions que les entreprises peuvent se poser dès la phase de reprise

- La pandémie du COVID-19 transformera-t-elle fondamentalement **votre culture**, la façon dont vous répartissez le travail et déployez vos effectifs, votre esprit d'équipe et la façon dont vous mobilisez vos gens?
- Les **nouvelles technologies** innovantes permettront-elles à votre organisation de concrétiser une nouvelle vision de l'avenir du travail, de la main-d'œuvre et du lieu de travail?
- Quelle incidence la crise du COVID-19 aura-t-elle sur les **stratégies de croissance** axées sur le client et la valeur que vous conférez à vos clients et aux parties prenantes en général?
- La crise accentuera-t-elle le rôle du **responsable financier** dans l'établissement des stratégies d'entreprise et de chaîne d'approvisionnement, ainsi que des processus de planification des ventes et des opérations?
- Le COVID-19 pourrait-elle constituer l'événement extrême qui force finalement de nombreuses entreprises, voire des secteurs entiers, **à repenser et à transformer leur modèle de chaîne d'approvisionnement** mondiale?

Vos contacts clés – Deloitte Financial Advisory

Restructuring Services



Jean-Pascal Beauchamp

Associé
jebeauchamp@deloitte.fr
+33 6 07 18 54 40



Sandrine Gril-Prats

Associé
sgrilprats@deloitte.fr
+33 6 88 24 19 74

M&A Operations / redressement



Jean-Philippe Grosmaître

Associé
jgrosmaître@deloitte.fr
+33 7 86 85 58 35



Claudio Molinaro

Associé
cmolinaro@deloitte.fr
+33 6 43 40 48 70

M&A Transaction Services



Vincent Batlle

Associé
vbatlle@deloitte.fr
+33 6 74 02 49 40



Cyril Stivala

Associé
cstivala@deloitte.fr
+33 6 74 02 49 41

Corporate Finance



Olivier Magnin

Associé
omagnin@deloitte.fr
+33 6 84 68 16 89



Charles Bédier

Associé
cbedier@deloitte.fr
+33 6 08 82 41 32

Financial Services Industry / Real Estate Advisory



Bruno Amsellem

Associé
bamsellem@deloitte.fr
Mobile: +33 6 3170 65 79

Forensic & Dispute Services



Karl Payeur

Associé
kpayeur@deloitte.fr
+33 6 86 65 05 81

Deloitte reste mobilisé pour vous assister dans cette période et, dans le cas où Deloitte est votre Commissaire aux comptes, nous effectuerons systématiquement une analyse préalable de la compatibilité des services avec la réglementation applicable.



A propos de Deloitte

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), son réseau mondial de cabinets membres et leurs entités liées. DTTL (également appelé « Deloitte Global ») et chacun de ses cabinets membres sont des entités indépendantes et juridiquement distinctes. DTTL ne fournit pas de services à des clients. Pour en savoir plus : www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte est l'un des principaux cabinets mondiaux de services en audit & assurance, consulting, financial advisory, risk advisory et tax & legal. Avec 312 000 collaborateurs implantés dans 150 pays, Deloitte, depuis plus de 150 ans, a su gagner par sa qualité de service la confiance de ses clients et créer ainsi la différence. Deloitte sert 80% des entreprises du Fortune Global 500®.

Deloitte France regroupe un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs. Fort des expertises de ses 6 900 associés et collaborateurs et d'une offre multidisciplinaire, Deloitte France est un acteur de référence. Soucieux d'avoir un impact positif sur notre société, Deloitte a mis en place un plan d'actions ambitieux en matière de développement durable et d'engagement citoyen.