

**LES CONSEILS
D'ADMINISTRATION
FACE À LA CRISE COVID 19**

Deloitte.

30 MARS 2020



Informer



Partager



Former



Influencer

Introduction « Les conseils d'administration face la crise du COVID-19 »

Objectifs du webinar

- Les entreprises touchées de plein fouet par la crise sanitaire du Covid-19 sont entrées depuis quelques semaines dans l'univers incertain de la gestion de crise.

Face à cette situation, les conseils d'administration ont incontestablement un rôle à jouer mais lequel ?

- Après un rappel des principales **composantes d'un dispositif de gestion de crise**, l'objectif de ce webinar est de présenter de manière synthétique les **mesures de soutien à l'activité économique** mises en place par le gouvernement français, celles adoptées au plan international puis de manière très concrète de décliner les **principaux leviers d'actions** dont dispose le management, en charge de la gestion de la crise, avec en effet miroir, l'impact sur le conseil d'administration
- Ce webinar ne traitera pas des aspects juridiques Corporate liés à la tenue des conseils d'administration et des assemblées générales en période de confinement abordés par le webinar de Jean-Philippe Roulet le 17 mars 2020 ni des aspects d'arrêté des comptes 2019 dans le contexte de la crise actuelle.

Intervenants



Carol Lambert

Associée
Ethics &
Governance



Sonia Cabanis

Associée
Risk Advisory



Sandrine Gril-Prats

Associée
Restructuring



Claudio Molinaro

Associé M&A
Operations

Modalités pratiques



Questions



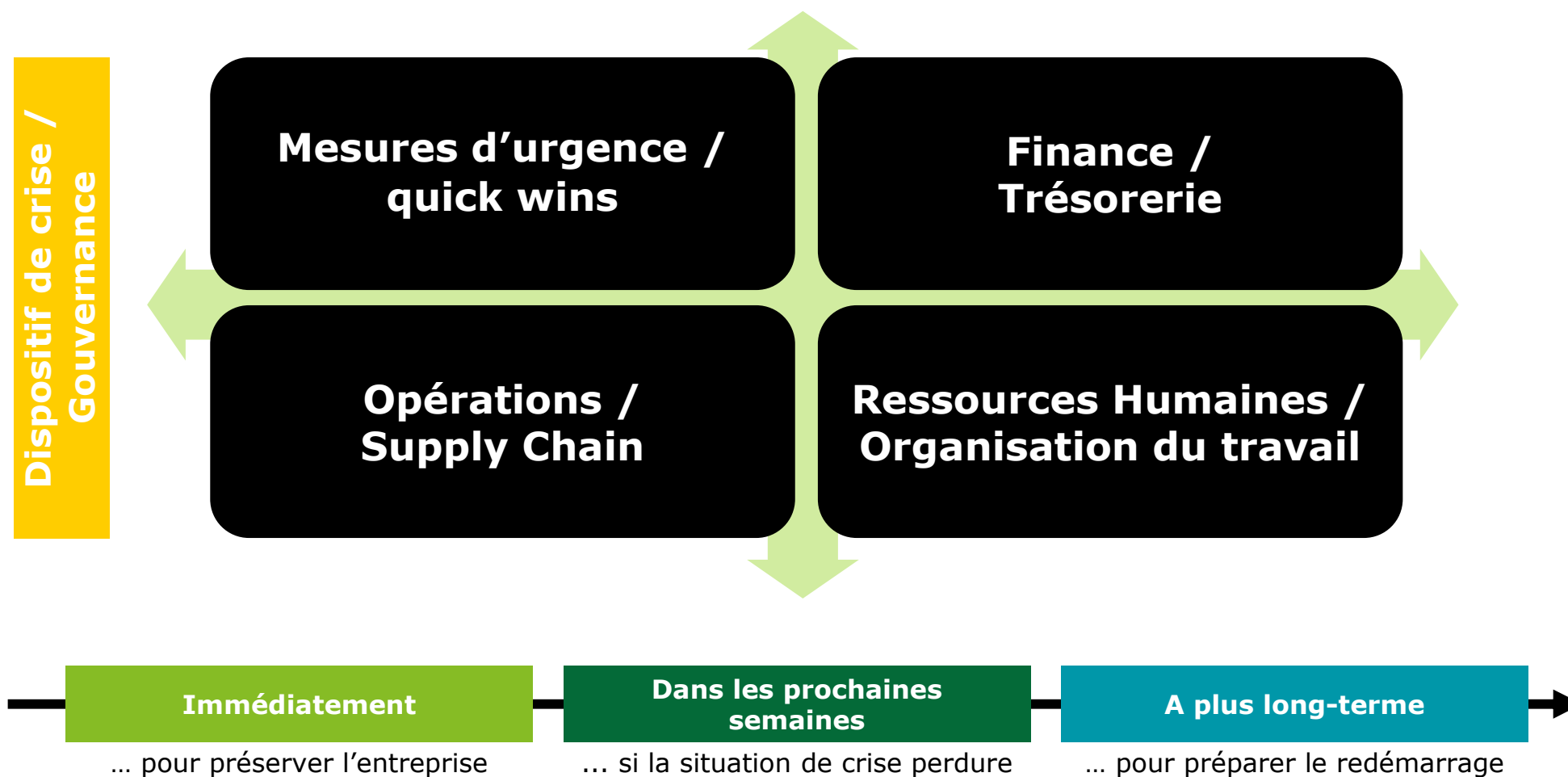
Live Chat



Replay

Principaux enjeux pour les entreprises

Quatre préoccupations principales et des actions à mener en urgence ou à planifier sur des horizons de temps variables



Quels impacts pour les conseils d'administration ?

Conjuguer le temps court de l'urgence avec le temps long de la prévision pour penser, dès à présent, les scénarios de reconstruction.

- **Au plan des principes :**

- **La gestion de la crise relève de la Direction Générale et du Comex/CODIR**

- Au niveau du Conseil, c'est **le Président** qui, à ses côtés, **est en 1^{ère} ligne** avec, selon les circonstances et les sujets, les présidents des comités de risques, d'audit et des rémunérations, dans les structures qui en sont dotées et ce, en application du protocole de gestion de crise,
- Garant de la réflexion stratégique et de la prise en compte des intérêts des actionnaires et de l'ensemble des parties prenantes, son rôle principal est de soutenir le Management et de conduire la bonne gestion des perturbations de la Gouvernance : dates et tenues des CA, rôle de chacun, dates et tenues des AG

- **En pratique :**

- Toute la difficulté pour le Conseil est de trouver sa place et d'adopter le bon positionnement par rapport à l'urgence, d'**arbitrer entre le "trop" et le "pas assez"**
- Pour le guider, l'empirisme n'est pas de mise : un choc étant, par définition, un évènement non linéaire, les solutions directement dérivées de celles utilisées pour les crises précédentes ont de grandes chances d'être insuffisantes ou inadaptées, voire contre-productives.
- Dans cet exercice, sa diversité peut être un atout fort.

Dispositif de crise / Gouvernance

Le rôle du Conseil d'Administration dans le dispositif de crise



PENDANT LA CRISE

Activation de la cellule de crise Groupe et des cellules de crise locales :

- ❑ **Evaluer la situation** : Récupérer et vérifier les informations, prendre les mesures conservatoires, ouvrir le journal de crise, déterminer les impacts, identifier les acteurs internes et externes, mobiliser les ressources complémentaires nécessaires pour évaluer la situation. **En cas de crise sanitaire, identifier des suppléants dans la cellule et définir les plans de succession pour les personnes clés et le management.**
- ❑ **Prioriser et Décider** : Analyser la situation et déterminer les scénarios possibles, déterminer les réponses à la crise, évaluer et valider les réponses avec les acteurs compétents, décider des réponses, hiérarchiser les réponses à la crise et prioriser les actions, planifier leur mise en œuvre, organiser le suivi des décisions, reboucler avec les informations issues du terrain
- ❑ **Planifier et Agir** : Déclencher les plans de continuité d'activité, déterminer les ressources nécessaires à l'applications des décisions, nommer un responsable par opération, organiser les opérations et les points réguliers, lancer les opérations, suivre les actions, ajuster selon les difficultés de mise en œuvre, réaliser des points réguliers
- ❑ **Communiquer** : Mobiliser les ressources internes et externes (Direction de la communication, agences,...), définir la stratégie et une posture de communication interne et externe, planifier les actions de communication, mobiliser et préparer les porte-parole internes et externes, lancer les opérations, mesurer, reboucler et ajuster la stratégie.



POST CRISE

- ❑ « **Acter** » la fin de la crise, mais se préparer aux pics de résurgence.
- ❑ Réaliser un **post-mortem**
- ❑ Activer les **plans de reprise** et de redémarrage

POINTS CLES POUR LE CONSEIL

Pendant la crise

- ▶ **S'assurer que la santé des employés est la priorité clé**
- ▶ **Insister sur l'importance de la tenue d'un journal de crise et le consulter**
- ▶ **Veiller à l'existence de plans de succession dans la cellule de crise (suppléants) et pour le management**
- ▶ **Accompagner la prise de décision**
- ▶ **S'assurer qu'un groupe de travail est dédié à la préparation de la sortie de crise**

Post-crise

- ▶ **Insister sur les intérêts du post-mortem**
- ▶ **Ancrer l'entreprise dans ses fondamentaux et sa raison d'être**
- ▶ **Accompagner la transformation**

Activation d'urgence des mesures de crise mises en place par l'Etat (1/3)

L'Etat a rapidement annoncé diverses mesures d'aide aux entreprises dont les modalités d'application se précisent progressivement

Dernière mise à jour en date du 27/03/2020



Dettes fiscales

- **Report sans pénalités des prochaines échéances d'impôts directs**
- **Suspension des prélèvements d'impôt directs en cours**
- **Sollicitation du remboursement anticipé des crédits d'impôts**

Dettes sociales

- **Echelonnement des cotisations salariales et patronales sur 3 mois**
- **Report des échéances pour les cotisations de retraite complémentaire**

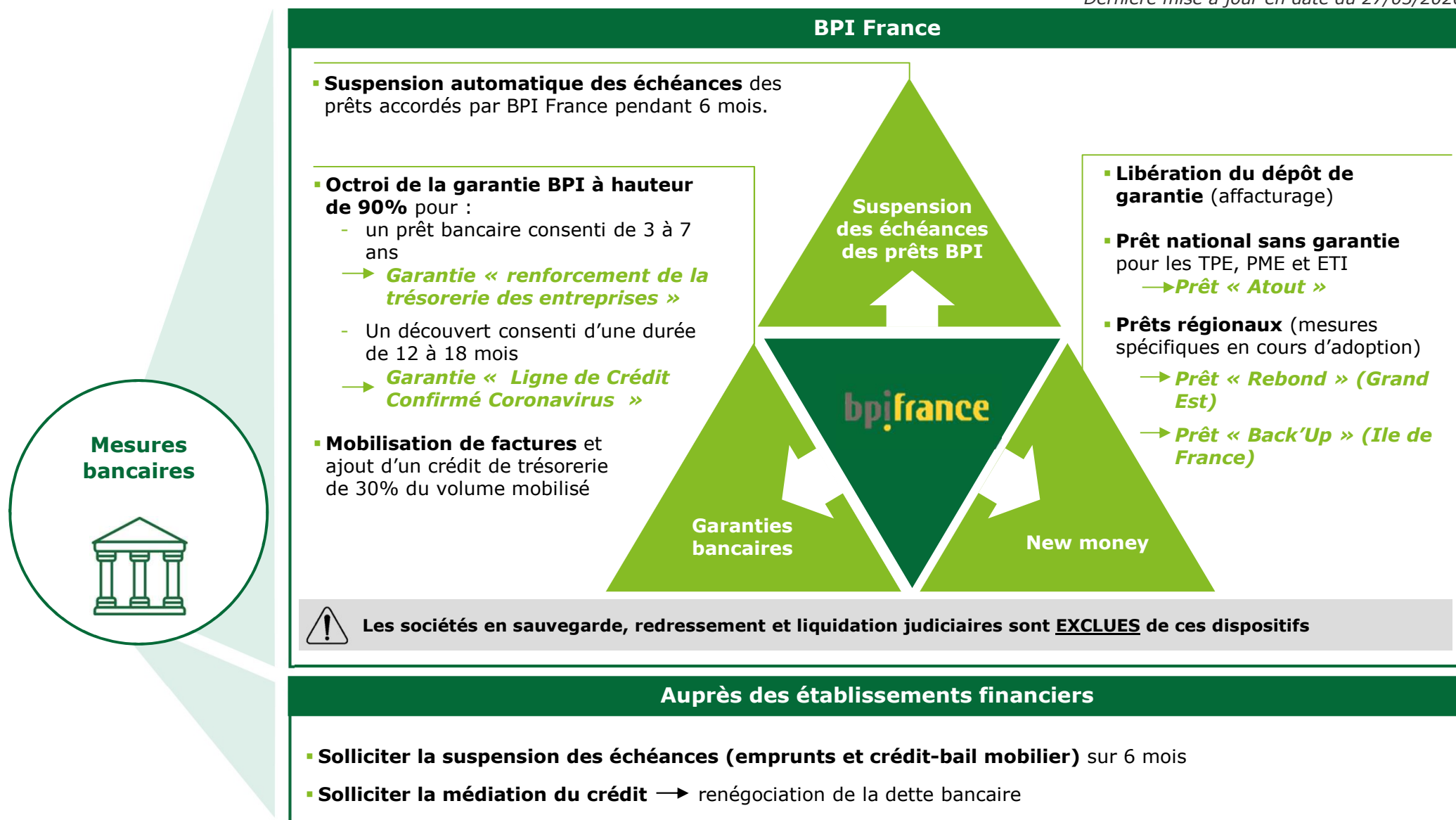
Activité partielle

- **Cessation temporaire d'activité, partielle ou totale**
- **Réduction des horaires de travail habituel**

Activation d'urgence des mesures de crise mises en place par l'Etat (2/3)

L'Etat a rapidement annoncé diverses mesures d'aide aux entreprises dont les modalités d'application se précisent progressivement

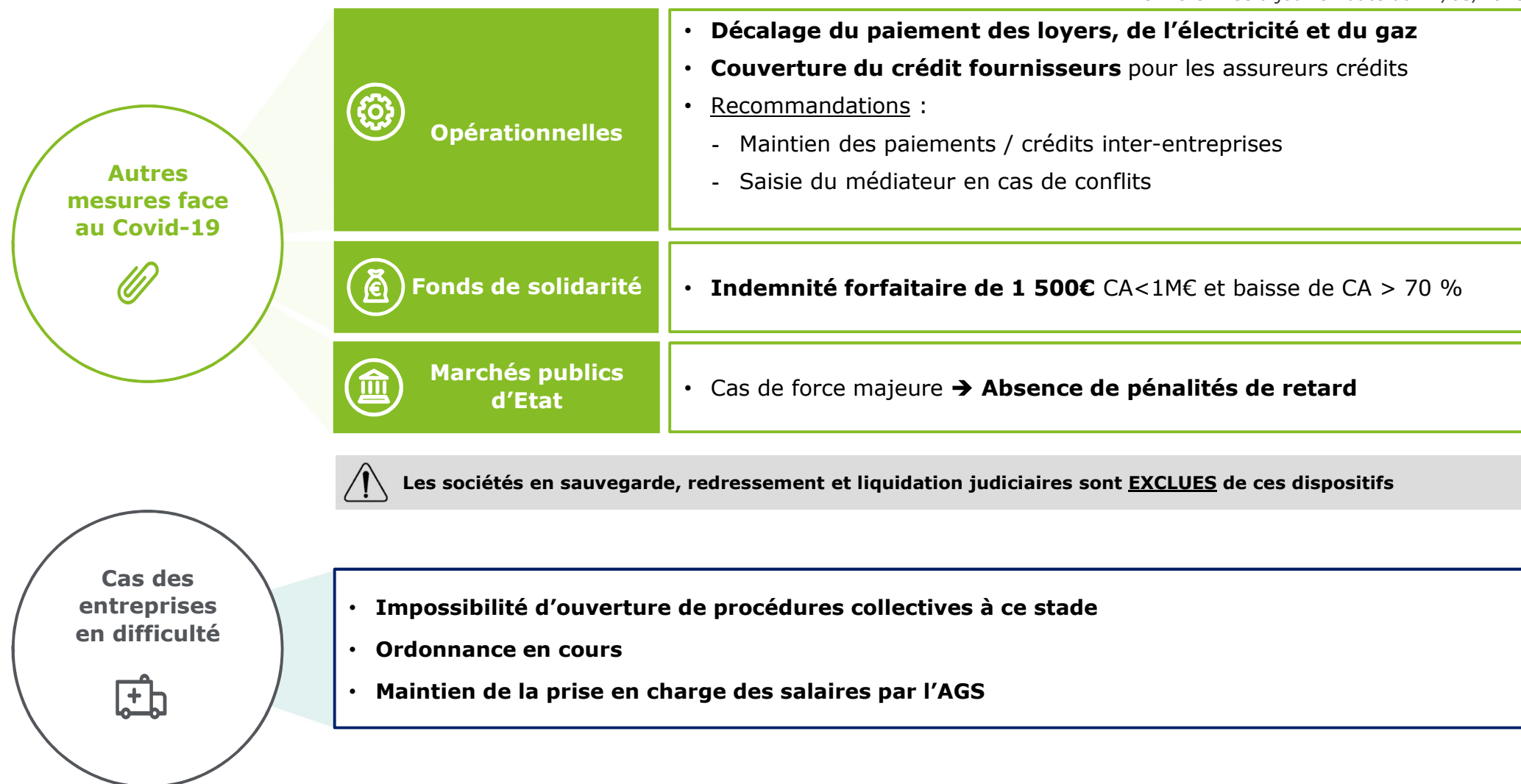
Dernière mise à jour en date du 27/03/2020



Activation d'urgence des mesures de crise mises en place par l'Etat (3/3)

L'Etat a rapidement annoncé diverses mesures d'aide aux entreprises dont les modalités d'application se précisent progressivement



Dernière mise à jour en date du 27/03/2020



Synthèse des mesures gouvernementales d'urgence à l'international (1/3)

L'adoption de mesures d'urgence par les autres pays peuvent impacter différemment les filiales



Dernière mise à jour en date du 26/03/2020

Pays	Mesures économiques annoncées
Chine 	<ul style="list-style-type: none">▪ Mesures d'aides fiscales dont:<ul style="list-style-type: none">- Déductions immédiates des coûts d'équipement éligibles pour augmenter la capacité de fabrication, et report des pertes fiscales encourues en 2020 de 5 à 8 ans- Exonération de TVA pour les entreprises fournissant des services aux résidents et fournitures essentielles pour la prévention et la lutte contre les épidémies- Réduction du taux de TVA pour les petites entreprises (Hubei)- Mise en place d'un allègement fiscal pour la TVA, taxe de consommation, de construction pour favoriser les dons▪ Mesures d'aides sociales, dont:<ul style="list-style-type: none">- Exonération des cotisations pour toutes les entreprises de la province du Hubei de février à juin 2020- Exonération par les gouvernements locaux (autres que ceux de la province du Hubei) des cotisations pour les PME de février à juin 2020 et réduction des cotisations de 50% pour les grandes entreprises- Prolongation du délai de paiement des garanties sociales et de logement (max 6 mois)- Prolongation du délai de dépôt des déclarations de revenus
Etats-Unis 	<ul style="list-style-type: none">▪ Plan de relance de 2,000 milliards de dollars pour faire face à l'impact économique de la crise validé par le congrès le 26 mars (incluant des aides directes aux ménages de la classe moyenne, aux personnes sans emploi et aux entreprises)▪ Plusieurs mesures économiques déjà en place au niveau fédéral:<ul style="list-style-type: none">- Octroi de congés payés d'urgence: les petits employeurs doivent accorder jusqu'à 10 semaines de congés payés et jusqu'à 80h de congés maladie payés- Amélioration de l'assurance-chômage: 26 semaines supplémentaires de chômage entièrement financées par le gouvernement- Report de la date limite des déclarations fiscales au 15 juillet pour les particuliers et les entreprises- Octroi de prêts à faible taux d'intérêt en cas de catastrophe économique et des prêts à l'exportation aux petites entreprises▪ Plusieurs mesures économiques déjà en place au niveau des différents Etats:<ul style="list-style-type: none">- Mise à disposition par chaque État de crédits différents pour certaines activités - pas de financement direct pour les entreprises- Report des délais d'imposition des entreprises et frais de retard par certains Etats, et augmentation de la taille des programmes de prêts aux petites entreprises

Synthèse des mesures gouvernementales d'urgence à l'international (2/3)




L'adoption de mesures d'urgence par les autres pays peuvent impacter différemment les filiales

Dernière mise à jour en date du 25/03/2020

Pays	Mesures économiques annoncées
Italie 	<ul style="list-style-type: none">▪ Un décret national est attendu dans les prochains jours pour une aide gouvernementale de 25 md€▪ Mesures protectives spécifiques aux PME (ex: suspension des prêts et des lignes de crédit non révocables, accès au Fonds de garantie pour 9 mois gratuitement pour des transactions de 5m€ maximum)▪ Mise en place de mécanismes permettant l'expansion du crédit aux PME et grandes entreprises jusqu'à 10 md€▪ Renforcement des consortiums collectifs de garantie de crédit ("Confidi") pour les micro-entreprises▪ Incitation au transfert de prêts non performants (NPL) en convertissant les actifs d'impôt différé (DTA) en crédits d'impôt pour les sociétés financières et industrielles▪ Plusieurs initiatives prises au niveau régional, notamment :<ul style="list-style-type: none">- Suspension de 6 mois de certains prêts (Pouilles)- Financement des initiatives « smart working » (Lombardie)- Mise en place d'un fonds de garantie pour les prêts de trésorerie (Ligurie)- Fonds d'aide de 38m€ pour des programmes de réduction d'activités (Emilie-Romagne)
Royaume-Uni 	<ul style="list-style-type: none">▪ Plusieurs mesures spécifiques aux PME ont été prises, dont :<ul style="list-style-type: none">- Aides relatives aux indemnités maladie, et ce dès le 1^{er} jour d'arrêt- Diminution du taux d'imposition pour les petites entreprises et les pubs- Aide financière de £3,000 à £10,000 accordée pour certaines petites entreprises- Des dispositifs de prêts liés à l'interruption des activités pour supporter les entreprises sur le long-terme▪ Financement d'effets de commerce émis par des entreprises apportant une contribution importante à l'économie britannique▪ Subventions pour les entreprises de vente au détail, d'hôtellerie et de loisirs en Angleterre qui bénéficient de congés payés à 100% pendant 12 mois▪ 3,5 md£ supplémentaires ont été accordés à l'Écosse, au Pays de Galles et à l'Irlande du Nord▪ Baisse des taux d'intérêts à 0,1% par la Banque d'Angleterre▪ Mesures d'aides fiscales, dont :<ul style="list-style-type: none">- Report du paiement de TVA au prochain trimestre, aucune TVA jusqu'à juin 2020▪ Mesures d'aides sociales, dont:<ul style="list-style-type: none">- Programme de maintien de l'emploi: paiement de 80% du salaire dans la limite de 2500£/mois

Synthèse des mesures gouvernementales d'urgence à l'international (3/3)

L'adoption de mesures d'urgence par les autres pays peuvent impacter différemment les filiales

Pays	Mesures économiques annoncées	Dernière mise à jour en date du 26/03/2020
Allemagne 	<ul style="list-style-type: none">▪ Accès simplifié et accéléré aux aides liées à la réduction d'activité (short-shift) si appliqué à au moins 10% des salariés▪ Mesures d'aides fiscales, dont :<ul style="list-style-type: none">- Simplification des processus de demande de report- Accélération des ajustements de prépaiements fiscaux- Report au 31/12 des poursuites en cas d'impossibilité de paiement lié au coronavirus▪ Obligation de déposer le bilan est suspendue jusqu'au 30/09▪ Fonds de sauvetage de 400md€ et 100md€ mis à disposition par la banque d'Etat KfW pour des prêts spécifiques▪ Mesures protectives spécifiques aux PME (ex: accès accéléré aux prêts accordés par la banque d'Etat KfW Bank)▪ Mesures d'aides sociales, dont:<ul style="list-style-type: none">- Versement par l'Agence pour l'Emploi de 67% de la perte de salaire (après impôt) aux employés avec enfants et 60% aux autres- Paiement des charges sociales (y compris l'employeur) liées à ces subventions	
Espagne 	<ul style="list-style-type: none">▪ Plusieurs mesures économiques déjà en place ont été détaillées :<ul style="list-style-type: none">- Suspension de taxes (à préciser si applicable à toutes les entreprises ou seulement les auto-entrepreneurs)- Prise en charge des indemnités maladie dès le 1er jour, suspension du délai administratif, interdiction des licenciements- Révision du marché public principalement en termes de durée et des modalités d'indemnisation- Acquisition d'entreprises stratégiques par des sociétés étrangères non autorisée- Positions courtes non autorisées par les autorités boursières jusqu'à mi-avril▪ Le gouvernement prévoit de détailler et d'adopter les mesures suivantes :<ul style="list-style-type: none">- (i) d'aide aux entreprises, auto-entrepreneurs, employés, familles- (ii) de régulation du chômage partiel- (iii) de support à la trésorerie des entreprises	
Pays Bas 	<ul style="list-style-type: none">▪ Taux d'imposition des entreprises/ Dettes sociales : aucune mesure à ce jour▪ Mesures d'aides fiscales, dont le report du paiement des impôts de 3 mois▪ Mesures d'aides sociales, dont:<ul style="list-style-type: none">- Dispositif de prise en charge des indemnités maladie en cas de chômage partiel- Programme de compensation salariale temporaire jusqu'à 90% pour les employés des entreprises à activité réduite- Indemnités mises à disposition pour les indépendants et petites entreprises▪ Facilités de remboursement de prêt: aucune mesure, discussion bilatérale requise avec les établissements bancaires, discussion en cours pour un allégement de 6 mois des paiements d'intérêts et de rachat▪ Prêts court-terme: aucune mesure à ce jour	



Etat des lieux de la trésorerie

- ❑ Réalisation d'un diagnostic de **trésorerie disponible** à date
- ❑ Etablissement d'un **plan de trésorerie à 13 semaines (identification des besoins de trésorerie complémentaires)** :
 - Suivi hebdomadaire du réel vs prévisions
 - Simulation d'un cas de ralentissement dégradé (sensibilité sur allongement durée et conditions de sortie de crise)
 - Réalisation des tests de covenant
- ❑ Elaboration des **prévisions de trésorerie hebdomadaires et mensuelles** à 12 mois
- ❑ Revue des **investissements** par type : capex discrétionnaires (à geler) ; maintenance nécessaire à la continuité de l'activité (à réduire au minimum quitte à augmenter les risques de rupture ou les coûts de remplacement)
- ❑ Mise en place d'un **suivi de trésorerie** (analyse régulière de ratios clés, suivi d'indicateurs, etc.)
- ❑ **Test d'insolvabilité** et mesures préventives à déployer en terme de responsabilité managériale et actionnariale



Renforcement de la trésorerie

- ❑ Mise en place des mesures pour **renforcer la trésorerie** : (notamment étalement des dettes liées à l'Etat/Trésor Public, optimisation des postes clients et fournisseurs)



Financements

- ❑ **Activation des mesures d'urgence** gouvernementales
- ❑ Utilisation des **sources de financement** : BPI, tirage de lignes de financement (RCF et autres solutions de financement CT), mobilisation de créances (Factoring, Dailly), Reverse factoring etc.

POINTS CLES POUR LE CONSEIL

► Variable selon la santé financière, la taille et la maturité organisationnelle de l'entreprise, le rôle du conseil peut aller d'une discussion des principales hypothèses et de leurs conclusions par le comité d'audit à la revue directe des différents éléments

► Outre les impératifs de pilotage court terme relevant de la direction, c'est au respect du principe de continuité d'exploitation à 12 mois que le Conseil devra s'attacher dans la perspective de l'arrêt des comptes sur lequel il sera amené à se prononcer



Diagnostic du niveau de flexibilité de l'entreprise et de ses composantes

- ❑ Identification des **leviers de flexibilité** (structure de coûts, composants non vitaux/dilutifs) du groupe au niveau de granularité adéquate
- ❑ Définition des **plans d'actions**, simulation et suivi des impacts récurrents et non récurrents (dimensions financière et temporelle)



Information et négociation le cas échéant avec les actionnaires et les partenaires financiers


- ❑ Mise en place d'indicateurs de gestion de crise (impacts de la crise et des mesures mises en œuvre)
- ❑ Mise à jour des business plans / analyse critique de scénarios
- ❑ Suivi (régulier) du current trading
- ❑ **Négociations** avec les partenaires financiers et **revue des engagements** auprès des actionnaires, des banques (suspension, ré-échelonnement, revue de covenant et termsheet), des fonds d'investissement, et de clients et fournisseurs significatifs :
 - Confirmer que vous êtes en mesure de maintenir les représentations et engagements formulés
 - Analyser le risque de remboursement
 - Évaluer les risques liés à l'inexécution de clauses restrictives (« covenants ») et aux conditions de renonciation ou de consentement
 - Analyser la structuration du financement pour obtenir plus de trésorerie si nécessaire
 - Surveiller les risques de solvabilité des contreparties internes (intra-groupe) et externes

POINTS CLES POUR LE CONSEIL

- ▶ **C'est surtout le résultat du diagnostic qui intéressera le conseil qui doit s'assurer aujourd'hui que l'exercice est lancé**
- ▶ **La détermination des indicateurs de gestion de crise peut être un sujet de dialogue entre la direction et le conseil, pour permettre la fluidité de l'information**
- ▶ **Les négociations avec les partenaires financiers, surtout s'ils ont vocation à entrer au capital, impliqueront nécessairement le conseil, dans des modalités à définir**



Revue des engagements et renégociations (en mode bilatéral ou dans un cadre amiable sécurisé)

- ❑ Analyse des **risques juridiques et de contentieux** associés à l'exécution des contrats stratégiques de l'entreprise (à la fois contrats clients et fournisseurs)
 -  *Suggestion : étudier l'invocation de la clause de force majeure (ou « Material Adverse Change ») et les risques associés (impact sur les créances, litiges, ...)*
- ❑ Identification des **tiers essentiels pour la chaîne de valeur et des risques associés** (dépendances, sous-traitants de rang 1 et suivants indispensables...), évaluation des fournisseurs et alternatives en cas de dépendance
- ❑ Renégociations des **conditions contractuelles** avec les **partenaires commerciaux**, les **fournisseurs** et avec les **clients**
 - Identification de l'impact du Coronavirus et des risques de sous-performance, y compris sur les contrats connexes (Joint-ventures, accords de distribution)
 - Évaluation de la sous-performance à court terme (susceptible d'être résolue), ou de la sous-performance structurelle qui nécessitera une analyse approfondie et des négociations avec les tiers concernés
 - Si le risque de litige est significatif:
 - Etablissement des plans / procédures pour identifier, conserver, collecter et analyser les données pertinentes
 - Estimation des risques de pertes financières, et la répartition des risques
 - Détermination des mécanismes de résolution des litiges et les exigences en matière de preuve
- ❑ Renégociations des **charges immobilières**
- ❑ **Vigilance dans le cadre de cash pool**

POINTS CLES POUR LE CONSEIL

- ▶ La crise s'installe et le Conseil a un rôle déterminant d'accompagnement et de soutien du management et de ses équipes
- ▶ Un des risques de la période est également, à l'aune de l'urgence et de la gestion de crise, une déviance des pratiques, contraires aux valeurs de l'entreprise et à l'éthique des affaires, avec à la clé des risques juridiques sérieux, y compris pénaux



Prise en charge par les assurances

- ❑ Examen des **polices d'assurance, couvertures et garanties**. Evaluation des mesures de prévention qui pourraient être prises en charge par les assureurs.
- ❑ **Notification des assureurs** et renseignements sur les démarches à entreprendre, ainsi que les éléments nécessaires à la démonstration du niveau des pertes subies
- ❑ Evaluation des **impacts opérationnels** d'une part, et des **impacts financiers** d'autre part, et présentation d'une **déclaration de sinistre** convaincante et documentée



Autres options à plus long terme

- ❑ **Cessions d'activité** en urgence (« Fire sale ») pour maximiser la trésorerie
- ❑ **Fermeture** de site ou d'activité
- ❑ Recherche de **partenaires** pour filiales en difficultés
- ❑ Utilisation de **rachat d'actions** (pour les entreprises cotées): régulation de cours / opportunité / anticipation de distribution aux salariés pour compenser des mesures type chômage partiel, absence de bonus, etc.

POINTS CLES POUR LE CONSEIL

- ▶ **En cas de difficultés aggravées, le rôle du conseil peut être d'accompagner le dirigeant dans l'exploration de mesures relevant de la sphère stratégique.**
- ▶ **Ces réflexions pourront être anticipées par un travail très en amont sur les scénarios de sortie de crise**



Mise sous contrôle des dépenses

- ❑ **Gel des dépenses discrétionnaires** qui ne soutiennent pas les volumes ou ne contribuent pas à la santé ou à la sécurité des collaborateurs, par exemple : voyages, évènements, RP/communications produits, marketing, consulting, IT, services généraux, ...
 - 💡 *Suggestion : demander aux Responsables de département de présenter 5 domaines de dépenses à éliminer*
- ❑ **Réduction des frais de personnel** avec :
 - Gel des recrutements (postes à créer ou remplacements de départs)
 - Arrêt d'intérimaires, de périodes d'essai
 - Recours aux dispositifs d'activité partielle
- ❑ **Revue drastique des investissements** (Capex) et suspension des **processus M&A** non finalisés



Sécurisation de la chaîne d'approvisionnement

- ❑ Maintien des établissements (usines, entrepôts, locaux techniques, etc.) restant fonctionnels via réduction des **effectifs au strict nécessaire** et applications des mesures sanitaires (nettoyage renforcé, etc.)
- ❑ **Visibilité à l'exposition des fournisseurs** (en particulier Tier 1, mais aussi Tier 2 et 3) à la crise COVID-19, actuellement et pour les possibles scénarios futurs. Mise en place de veilles dédiées sur les prestataires les plus critiques (Tier 1)
- ❑ Identification précise des **niveaux de stock** en fonction de leurs localisations et mise à jour des **paramètres de stock et de planification**
- ❑ Identification et activation d'**alternatives en approvisionnement** et en **transports logistiques**
- ❑ Prévission d'un **scénario d'interruption complète** de la chaîne d'approvisionnement ou fermeture des usines, sur période courte ou longue (ex : 6 mois) y compris les risques contractuels et préavis

POINTS CLES POUR LE CONSEIL

- ▶ Les actions de très court terme correspondent à celles qui ont du déjà être mise en œuvre pour faire faire au changement brutal de paradigme intervenu mi mars. Le Conseil en sera tenu informé à un rythme et un niveau de granularité qui dépendra de la taille et de la culture de gouvernance de l'entreprise.
- ▶ Un des rôles du Conseil doit aussi être de s'assurer de la cohérence des mesures d'urgence opérationnelles, la préservations des conditions de sortie de crise et les options stratégiques LT



Infrastructures pour le travail à distance

- ❑ Alignement des **systèmes et infrastructures IT** avec la hausse du télétravail (augmentation de la capacité, renforcement de la sécurité des données, maintien des services supports, etc.)
- ❑ Renforcement des **contrôles autour des risques de fraude** (ex. fraude au président) et enquêtes rapides sur les incidents



Maintien de l'activité clients et adaptation du modèle d'affaires

- ❑ Définition d'un **plan de continuité de l'activité** pour maintenir les activités pour les clients de l'entreprise (biens ou services)
- ❑ Demande aux **fournisseurs** de fournir la preuve qu'ils disposent d'un **plan de continuité**, qu'ils le tiennent à jour et le testent régulièrement. **Revue du risk scoring** si nécessaire
- ❑ Définition d'un plan pour une **augmentation de l'activité « en ligne »** (digital / activités en ligne, centre d'appels, livraisons à domicile...)

POINTS CLES POUR LE CONSEIL

► Pour certaines entreprises, la crise et les mesures de confinement vont avoir agi en révélateur des forces ou des faiblesses des infrastructures informatiques et soulevé le voile des « dettes informatiques » dont le niveau peut s'avérer un sujet stratégique

► Le plan de continuité et les mesures qu'il présente fait partie des éléments clé pour le Conseil

Opérations / Supply Chain

Quelles actions mener ensuite ?

Dans les prochaines semaines

A plus long-terme



Adaptation des business model

- ❑ **Diagnostic général des coûts** de l'entreprise, par exemple via une approche Budget Base Zéro en remettant en question chacune des activités et des dépenses, **reprioriser ses ressources** et ainsi accroître l'agilité de l'entreprise
- ❑ Conception d'un plan d'**optimisation des implantations industrielles** (réorientation des CAPEX, fermeture temporaire de sites, transfert d'activités et de moyens de production...), à l'échelle nationale ou internationale, pour faire face à la réduction des volumes et l'évolution des routes logistiques



Flexibilisation de la Supply Chain

- ❑ Mise en place de **stratégies d'approvisionnement alternatives** (double source, multi-régions, etc.)
- ❑ Surveillance et identification des **risques de conformité et de réputation** dans le choix de vos nouveaux fournisseurs
- ❑ Anticipation de la **disponibilité des ressources** pour un redémarrage / rebond de l'activité
- ❑ **Collaboration avec les partenaires stratégiques** pour sécuriser la supply chain
- ❑ Déploiement de **systèmes et processus avancés de gestion des risques** de la supply chain (digital twin, control tower, ...) supportés par des outils analytiques

POINTS CLES POUR LE CONSEIL

► **Aucune entreprise n'échappera à la révision de son business model avec en toile de fond, une question fondamentale : dans un monde à ressources contraintes et soumis à l'impératif climat, quelles vont être les priorités ?**

► **La sécurisation de la chaîne d'approvisionnement dont la crise actuelle a mis en évidence la vulnérabilité est sûrement une des complexité majeure de la période actuelle et de la reconstruction. Le rôle du conseil est de privilégier la réflexion long terme.**

Ressources Humaines / Organisation du travail

Quelles actions ?

Immédiatement

Dans les prochaines semaines

A plus long-terme



Protection de la santé des salariés

- ❑ **Aménagement des conditions de travail** : suivi des directives d'hygiène pour lutter contre le COVID-19, rappels des gestes barrières aux salariés, actions de prévention (nettoyage des locaux, mise à disposition le cas échéant d'EPI, réduction au minimum des visiteurs externes, ...)
- ❑ Nomination d'un **responsable interne « Santé/Sécurité »** pour la gestion de crise



Organisation du travail et des équipes

- ❑ Favorisation du **télétravail** dès que possible, **aménagement des horaires**, et interdiction/restriction des déplacements professionnels
- ❑ **Renforcement des capacités des outils** de travail à distance : partage de données, visioconférences...
- ❑ Sensibilisation des employés sur l'importance de la **confidentialité**



Redéploiement des équipes

- ❑ Mobilisation des équipes pour **maximiser l'activité/production** (heures supplémentaires, dérogations aux durées maximales de travail, ...) dans un contexte de réduction des coûts
- ❑ Re-répartition des collaborateurs sur d'**autres activités** plus dynamiques : focus sur les ventes en ligne, livraisons à domicile, développement du digital...



Anticipation et gestion des absences

- ❑ Gestion des **salariés absents** et moyens pour remplacer (intérimaires, CDD, changement de poste temporaire...)
- ❑ Organisation de l'**activité partielle** et anticipation de l'impact sur l'activité
- ❑ Incitation des employés à prendre des **congés payés/RTT** (avec consentement) pour avoir du personnel disponible à la reprise de la crise

POINTS CLES POUR LE CONSEIL

► Une fois les mesures opérationnelles d'urgence prises, sur fond de responsabilité pénale de l'employeur pour les sujets de santé/sécurité au travail, une des leçons de la crise dont pourra se saisir le Conseil est la créativité dont l'entreprise et ses salariés auront fait preuve pour s'adapter. Les solutions qui résisteront aux semaines de confinement seront autant de pistes à considérer pour le futur. Le leadership du conseil trouvera à s'exercer dans le soutien qu'il apportera au management dans cette démarche,

Proposition d'agenda de crise pour les Conseils 1/2

Le propre de la crise est qu'elle va demander au Conseil de se positionner sur des sujets différents :

- **Ceux qui font partie de son périmètre**

- La bonne gestion de la Gouvernance : dates et tenues des Conseils et de l'AG, liens entre les administrateurs et la Direction..
- La gestion de l'interim du dirigeant en cas d'incapacité,
- L'arrêté des comptes..

- **Ceux sur lesquels il doit, en cas de doute, demander à être rassuré :**

- La posture de l'entreprise vis-à-vis de la santé de ses salariés y compris à l'étranger,
- la gestion des relations clients fournisseurs,
- La continuité de service;

- **Ceux sur lesquels il est légitime à demander à ce qu'un dialogue s'instaure**

- la posture de l'entreprise sur le bénéfice de soutiens publics avec deux enjeux : l'image de l'entreprise et le lien avec les dividendes,
- la politique de réduction de coûts avec un enjeu miroir sur la marque employeur et l'image, notamment sur la masse salariale et la rémunération des dirigeants,
- la politique d'endettement,
- la contribution de l'entreprise à des actions au service des pays dans lesquels elle exerce avec un enjeu miroir d'entreprise responsable et de raison d'être

Proposition d'agenda de crise pour les Conseils 2/2

- **Ceux sur lesquels le CA a un rôle d'accompagnement important à jouer :**
 - Les décisions stratégiques et financières notamment sur les dividendes
 - les opérations et les projets à recalibrer ou à abandonner
 - les scénarii de sortie de crise
 - Le post mortem

- **Ceux sur lesquels il peut être mis à contribution :**
 - La politique de communication,
 - La relation avec les actionnaires;

- **Ceux qui arriveront une fois l'entreprise re-stabilisée:**
 - la culture de risques et la mise à jour de la cartographie des risques et des plans d'actions dans un mode post Covid
 - La résilience de l'organisation, stratégie (Delivery en flux tendus, supply chain, Investissements..) et le développement durable

Conclusion

La confiance nait de la bienveillance et de l'exigence qui, y compris en ces temps troublés, vont de pair.

L'objectif de ce webinar était une présentation des mesures de gestion de crise auxquelles le management se trouve être confronté afin de permettre au Conseil de :

- Mieux le comprendre et se positioner avec plus de pertinence et d'empathie vis à vis de ceux qui sont en première ligne,
- Identifier avec plus de clareté les sujets sur lesquels il lui revient d'agir et sous quel angle...

Traverser cette période inédite va relever d'un exercice particulièrement délicat nécessitant de mobiliser qualités humaines, calme, capacité à affronter des points très durs mais aussi force de resilience et imaginaire .

Sauvegarder la confiance des clients, des partenaires et des salariés avec lesquels il s'agira de reconstruire et plus généralement, renforcer la collaboration et la coordination entre les différents acteurs économiques sont des propositions sur lesquelles peut se baser l'espoir de surmonter cette crise et de construire une économie plus efficace, moins déséquilibrée, et plus robuste.

Nous vous remercions de votre écoute et sommes à votre disposition pour les questions !



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.