

## **Les grands chantiers du Dirigeant**

Bien préparer la reprise.  
Les 5 clés d'un redémarrage  
réussi



# Sommaire

---

3. Introduction
6. L'action du Dirigeant sur l'organisation
7. L'action du Dirigeant sur la finance
  - Mettre en place les mesures gouvernementales
  - Rééchelonner les crédits bancaires auprès des partenaires financiers
  - Actions internes - Focus BFR
    - Agir sur le cycle client du BFR
    - Agir sur le cycle fournisseur du BFR
    - Agir sur le stock
    - Le crédit inter-entreprises
    - L'émission d'obligation BtoB
    - La contribution des assureurs
15. L'action du dirigeant sur l'activité
  - Construire un plan sur mesure de reprise ou de continuité
  - Évaluer les risques pour sécuriser les plans de reprise ou de continuité
  - La transformation des entreprises se trouve accélérée
  - Concentration des marchés
  - Marché de Capitaux
18. L'importance du Business Model



# Introduction

---

## L'effet paralysant de la crise

C'était la mauvaise surprise de ce début d'année : inopinée et massive, la crise d'abord sanitaire puis économique a déboulé comme un chien dans un jeu de quilles provoquant l'assèchement (des capitaux) de l'abattement (des Dirigeants).

Pourtant, une crise est toujours un moment de rupture qui signe la mort de certains concepts et laisse la porte ouverte à d'autres.

Mais entre remise en question et opportunités économiques, pléthore de petites (et plus grandes structures) cherchent un appel d'air en activant les leviers :

- Mesures gouvernementales et prêt garanti par l'État,
- Refinancement des dettes bancaires CT/MT
- Renégociation avec les fournisseurs, les clients, partenaires, investisseurs

Et celles et ceux qui auront le mieux mis à profit ces semaines d'activité atone s'en tireront probablement mieux que les dirigeants qui n'auront pas su prévoir et décider.

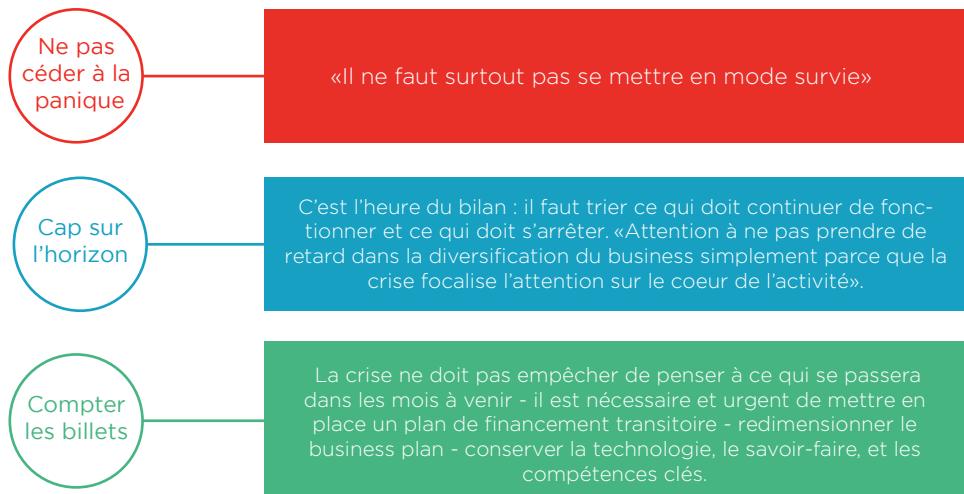
Pour penser l'avenir et faire face aux incertitudes (CT et LT), les Entreprises doivent se Restructurer et se Transformer ; repenser les fondamentaux, s'adapter, innover, tendre vers plus d'agilité et d'indépendance, notamment financière et industrielle.

Pour Cédric Denoyel, *Président-directeur général chez H7 Lieu totem du numérique de la métropole de Lyon* quatre valeurs essentielles sont à prendre en compte pour entreprendre aujourd'hui : la technologie, la créativité, l'impact et le business (la rentabilité).

Beaucoup de dirigeants savent que chaque fois l'angoisse est différente – et que chaque ils s'adaptent et rebondissent. Par conséquent, pour passer cette période de "guerre", c'est donc un véritable plan de bataille qu'il faut mettre en place.



## 3 conseils



## Pourquoi est-ce si important d'être résilient ?

- Parce que les chantiers du Dirigeant sont multiples, qu'ils ne peuvent pas attendre surtout dans un contexte d'incertitude et manque de visibilité.
- La vision du Dirigeant se trouve « désorientée ».
- Pour prévoir et décider.
- Pour rebondir, tout en s'organisant, se restructurant, se transformant, pour ne pas subir.

Et parce que l'histoire nous montre qu'après la tempête la mer est calme.

Ainsi, dans un article de 2012, Patrick Zylberman rappelle que



**Modèles de rapports :** Ne payez que les données dont vous avez besoin avec les modèles Creditsafe. Sélectionnez les sections de rapport que vous souhaitez recevoir et nous simplifierons la livraison de vos données.



## Les Chantiers du Dirigeant pour préparer et accélérer la reprise

Le confinement implique l'arrêt partiel ou total d'un grand nombre de secteurs d'activité dont des industries stratégiques (industrie lourde, automobile, aviation, textile, pharmaceutique et parapharmaceutique, etc.), avec des conséquences importantes sur l'économie nationale et sur l'équilibre économique mondial.

La reprise de l'activité des entreprises ne sera ni rapide, ni simple et pour redémarrer, les dirigeants devront faire face à 4 « Chantiers majeurs »

### ORGANISATION

### FINANCE

### ACTIVITÉ / PRODUCTION

### BUSINESS MODEL

La survie des entreprises dépend du secteur d'activité (Production), de leur bilan, de la facilité avec laquelle elles peuvent obtenir des prêts, des garanties et des aides de l'État (Finance), leur capacité à s'organiser (Organisation) et construire de nouveaux Business Model (BM) ou Modèle Economique.

Les entreprises qui survivront devront maîtriser un nouvel environnement, adopter de nouvelles technologies et se digitaliser.

Les Dirigeants devront identifier les impacts de la crise sur l'Entreprise pour prévoir et décider mais surtout ils devront agir à court terme et dégager des ressources financières par l'optimisation du BFR.

Toutefois, il est nécessaire d'anticiper et d'identifier rapidement de nouveaux fournisseurs pour faire face au retrait des chaînes d'approvisionnement.

Globalement il faut revoir l'évolution de la stratégie commerciale et industrielle. Et La transformation n'est plus un sujet ou un projet mais une obligation, une nécessité, une condition à la survie. Elle doit être globale, elle concerne toute l'entreprise, il faut trouver de la performance.



#### COMMUNICATION CLIENT & RH

- Gestes barrières
- Instaurer une dynamique positive



#### STOCK

- Gestion du panel fournisseur et des matières premières
- Plan d'approvisionnement
- Gestion du stock - attention aux ruptures mais également au surstock



#### PLAN d'ACTIVITÉ / de PRODUCTION

- Cadencement repenser en fonction du planning Client, urgences financières



#### PLAN DE FINANCEMENT

- maîtriser les impacts sur la trésorerie le BFR



#### PLAN DE FINANCEMENT

- Risque de pic du au redémarrage en même temps
- risque de rupture des appro et hausse des prix



# L'action du Dirigeant sur l'organisation

Pour toutes les entreprises, la prise de décision rapide et la mise en place de solutions pour gérer économiquement la crise est une question de survie car face aux problème de cash, le temps est compté.

C'était déjà vrai avant, mais ce qui change avec cette crise, c'est la vitesse à laquelle il faut être prêts à l'action tout en sachant mesurer l'importance des conséquences.

Cette crise bouleverse donc la manière dont les entreprises s'organisent, travaillent, interagissent et une chose est certaine : les données, le digital, la dématérialisation et les outils de gestion en ligne seront en mesure d'apporter des réponses à ces immenses défis, et aussi parce que la crise a révélé le risque opérationnel de certaines activités, que les projets de transformation, au niveau de l'Organisation et des Processus Métiers des Différentes directions Métiers ne sont plus une option mais bien un impératif de continuité de l'activité.

Le rôle de la DRH est à cet égard devenu central car l'impact des décisions prises a été tant humain qu'économique avec cette gestion de cash qui était auparavant la prérogative des Dirigeants ou de la CFO.

De nombreuses entreprises ont mis en place le télétravail pour leurs employés.

Ainsi, par la force des choses, même des secteurs qui n'avaient jamais envisagé cette manière de travailler, et dans lesquels le télétravail semblait impossible, ont réussi à mettre un système fonctionnel en place en un temps record et qui tend vers une meilleure conciliation entre vie familiale et vie professionnelle.

Orienter l'entreprise vers l'humain

Mais pas que !

C'est également la rendre Customer Centric – placer le client au cœur de la stratégie de développement, pour indiquer la direction à prendre et agir face aux enjeux complexes.

Orienter l'entreprise vers le client

EFFICACITÉ

PROCESS

OPÉRATION

ET

CLIENT



# L'action du Dirigeant sur la finance

La reprise des activités particulièrement dans l'Industrie est conditionnée au niveau des liquidités. Et l'absence de chiffre d'affaires pour les entreprises en mars et avril, place la gestion du Besoin en Fond de Roulement comme étant crucial pour le redémarrage de l'activité.

*Comment optimiser la diversification des ressources financières des PME, entre délais fournisseurs, crédit bancaire, fonds propres, comptes courants et autres leviers de trésorerie ?*

Un nouveau système pourrait s'installer durablement dans la stratégie adoptée par les Dirigeants, avec pour mots d'ordre : réactivité et diversification.

Les Dirigeants sont confrontés à des enjeux importants en matière de traitement des achats et des factures, notamment :

- Le manque de visibilité sur les engagements de dépenses.
- Des processus de validation rendus plus complexe.
- Un manque de maîtrise des coûts et délais de traitement mais aussi de la sécurité, de la traçabilité et de la conformité réglementaire des données et des processus.

## Mettre en place les mesures gouvernementales

Demander un délai pour le paiement d'échéances sociales et/ fiscales

Obtenir le prêt garanti par l'État

Demander la remise d'impôts directs

Mettre en place le dispositif de chômage partiel

Solliciter le report du paiement des loyers et des factures

Solliciter le plan de soutien aux entreprises exportatrices

Solliciter le Fonds de Solidarité

Surveiller l'éxonération des pénalités de retard des Marchés Publics

Solliciter le Fonds de Solidarité

Attention les aides d'urgence ne se substitueront pas à une aide à l'innovation



## Rééchelonner les crédits bancaires auprès des partenaires financiers

Un soutien de l'Etat et de la banque de France (médiation du crédit) pour négocier avec votre banque un rééchelonnement des crédits bancaires.

L'obtention ou maintien d'un crédit bancaire via Bpifrance, qui se portera garant de tous les prêts de trésorerie dont les entreprises pourraient avoir besoin à cause de l'épidémie.

## Focus BFR

D'un point de vue de l'organisation, mettre en place une cellule de crise permet de construire une vision globale des encaissements, des décaissements (Trésorerie prévisionnelle), le niveau des stocks, en prenant en considération l'évaluation des risques associés.



Le plan de trésorerie risque toutefois d'être complexe à élaborer, dans la mesure où l'augmentation de l'endettement de chacun, se traduira probablement, dans certains secteurs, par une augmentation des primes de risque.

Les imprévus vont se multiplier et l'interconnexion des Entreprises qui se trouve être au cœur de l'écosystème des entreprises et de leurs Business Model devra être contrôlée, maîtrisée, sécurisée.

Par nature une entreprise est à la fois cliente, partenaire, fournisseur d'une autre, parfois les trois et plus encore. Ainsi le crédit interentreprise qui est alors une réponse à l'optimisation de la trésorerie s'emploie sous forme de prêt ou via une émission d'obligations, il a pour double objectif :

- Créer une solidarité économique entre les entreprises
- Rémunérer la trésorerie des entreprises qui sont en excédent de liquidités



## → Agir sur le cycle client du BFR - suivre le DSO et le comportement de paiement des Tiers avec lesquels l'Entreprise s'engagera (DBT Score)

Les dirigeants doivent réduire les créances échues, suivre la dégradation du délai de paiement, diffuser la culture cash dans l'entreprise (et ce n'est pas une question de taille) pour sécuriser la trésorerie et maintenir la confiance dans la relation client.

Les créances client reflètent les engagements reçus par l'entreprise et représentent, en fonction des secteurs d'activité de 20 à 80% de la valeur de l'actif. Ce sont des liquidités pas encore disponibles pour l'entreprise.

L'amélioration de cet indicateur clé de la performance des entreprises représente un Graal atteignable. En effet, il s'agit du principal levier permettant de réduire le besoin en fonds de roulement, et par conséquent d'améliorer la trésorerie et la capacité d'investissement.

Le poste clients représente en moyenne 30% du total actif du bilan des sociétés. Le réduire en accélérant les encassemens en provenance des clients améliore la solvabilité de l'entreprise et dégage des ressources financières qui seront bien mieux utilisées ailleurs.

L'amélioration du DSO représente autant de possibilités d'amélioration des processus internes. La nature du retard de paiement permet d'identifier le dysfonctionnement dans le processus de vente et par conséquent d'y remédier.

Chaque retard a une cause qui peut être le point de départ pour améliorer les processus internes.

### Les principaux leviers d'amélioration sont :

Négocier des conditions de paiement courtes

Obtenir des acomptes à la commande

Proposer des escomptes pour paiement anticipé

Limiter les retards de paiement

Traiter au plus vite les litiges



Structurellement, les délais et retards de paiement impactent le BFR donc les performances de gestion de l'entreprise. On comprend pourquoi il est important de suivre leur évolution.

Pour:

- Anticiper et combattre le retard des paiements et le risque de défaillance des Tiers
- Eviter d'immobiliser de la trésorerie chez les clients VS l'entreprise qui en a besoin pour financer la période de confinement, la reprise voire d'investir pour saisir une opportunité de marché
- Limiter le risque que l'entreprise décaisse (fournisseurs, salariés, charges structurelles) avant l'encaissement.
- Déterminer l'enjeu financier de l'entreprise par le montant de la trésorerie immobilisée
- Éviter de mettre en difficulté l'entreprise pour financer la reprise - ils freinent la compétitivité

*Chiffre d'affaires annuels TTC / 360 jours \* Nbre de jours de retards de paiement*

Le seuil des 30 jours de retard est significatif de difficultés sérieuses du client en retard de paiement. La probabilité de défaillance associée aux retards est parlante : à partir de 30 J de retard c'est 6 fois plus de risque que le client dépose son bilan – au-dessus de 60 J c'est 11 fois plus.

*En synthèse :*

*Préserver la trésorerie – limiter et réduire l'exposition aux risques – Permettre plus de compétitivité et une meilleure présentation des états financiers !!!!*

40% des entreprises estiment que les retards de paiement entravent la croissance. 31% pensent qu'ils menacent la survie.

Par conséquent

- Ne pas laisser dormir un stock de créances dans les comptes de l'entreprise.

**Le recouvrement (amiable ou judiciaire)** de créances se définit comme étant l'action du créancier qui cherche à obtenir de son débiteur le paiement des sommes qui lui sont dues.

En revanche, il convient d'apprécier les causes des retards (négligence ou défaillance latente), de définir le profil payeur du client (spécialiste, sélectif, insolvable, sincère, dominant, sur contrôle, désorganisé) pour ne pas rompre la relation d'affaire et la confiance, pour adapter sa position et obtenir un engagement.



L'action de recouvrement peut être externalisée auprès de Cabinets ou Sociétés Spécialisés, Assureurs Credit, Avocat, Huissiers, la Médiation interentreprise peut être sollicitée pour solutionner un conflit.

**Ou bien encore le rachat de créances** permet de se « débarrasser des créances à recouvrer » en les cédant auprès de certaines structures de recouvrement ou d'affacturage.

## → Agir sur le cycle fournisseur du BFR - suivre le DPO

Pour agir sur le cycle fournisseur du BFR, il est important de pouvoir respecter les échéances.

Le DPO (Days Payable Outstanding) correspond au nombre de jours avant que l'entreprise ne paie ses fournisseurs. C'est le délai moyen de recouvrement ou le nombre de jours de rotation des fournisseurs.

En cas de difficultés, mieux vaut jouer la carte de la transparence pour maintenir la relation de confiance et les conditions d'approvisionnement (contrôle des factures, revoir les contrats)

Toutefois, il est nécessaire d'anticiper et d'identifier rapidement de nouveaux fournisseurs pour faire face au retrait des chaînes d'approvisionnement,

Pour plus de productivité et optimiser la relation acheteurs/fournisseurs, l'utilisation d'outils de pricing ou PCQ adaptés au métier, la qualité des données, l'automatisation des processus permettent de répondre aux attentes mais aussi anticiper, innover et être force de proposition. Garantir aux acheteurs d'obtenir **le bon produit, au bon prix et au bon moment, réduire le cycle de vente, favoriser le partage des informations, et maintenir la confiance.**

Répondre à une demande de fluidité, de personnalisation et de cohérence sur l'ensemble des canaux de vente.

- Suivre le DPO = délai moyen de paiement fournisseur ou Délai de crédit fournisseurs.

DPO = Total des dettes Fournisseurs / Coût total d'achat des marchandises vendues x 360

Une augmentation de son montant permet de réduire le besoin en fonds de roulement (BFR) et d'améliorer la trésorerie.

L'externalisation d'une partie des activités de l'entreprise permet de faire augmenter le délai moyen de recouvrement en reportant les charges et les coûts qu'il faut généralement supporter avant la vente des produits.



Pour optimiser le BFR, le Dirigeant doit avoir une vision globale.

- Disposer du nombre de jours d'impayés, ce qui met en évidence le temps nécessaire pour payer ses fournisseurs et ses vendeurs,
- Examiner le secteur d'activité et la moyenne des délais de paiement impayés dans ce secteur.

Important : si le DPO de l'activité est inférieur à la moyenne du secteur, elle peut envisager d'augmenter le nombre de jours de retard de paiement.

A contrario, si il est supérieur au référentiel moyen de l'industrie, l'entreprise peut envisager de réduire ses délais de paiement.

Ainsi l'escompte dynamique permet aux entreprises de tirer parti des paiements anticipés pour accéder à des modèles de financement adaptés. Il réduit les frictions dans les paiements pour les petites entreprises et aide les fournisseurs à être payés beaucoup plus rapidement.

Il permet d'injecter des liquidités dans la chaîne d'approvisionnement et d'accroître les options commerciales, en uniformisant les conditions de concurrence pour les acheteurs et les fournisseurs de toutes tailles.

## → Agir sur le stock (3ième variable du BFR)

Au niveau des stocks, il est important de contrôler les stocks dormants ou obsolètes.

Pour certaines activités, le destockage est moyen d'attirer les clients et de re-booster sa trésorerie.

Aujourd'hui il existe des plateformes de déstockage en ligne pour éviter de « brader » ses invendus sur son site. La vente par un tiers permet ainsi de préserver l'image des marques.

Ce nouveau canal de vente leur donnera également de la visibilité auprès d'un nouveau public et pourrait ramener du trafic sur leur site.

Selon le ministère de la Transition écologique, 630 millions d'euros de produits non alimentaires sont détruits chaque année. Face à ce gaspillage, tant pour les entreprises que pour la planète, le gouvernement a interdit la destruction de produits non alimentaires dès 2023, une première mondiale !



## → L'émission d'obligations BtoB ou Peer to Peer bonds

Est une technique ...

Si une entreprise souhaite jouer ce rôle essentiel de solidarité interentreprise, et qu'elle dispose d'un excédent de trésorerie, alors elle peut souscrire par exemple à des émissions d'obligations simples : titres non convertibles en capital, amortissables, et générant des rendements attractifs (entre 7% et 12% par an).

Ainsi, du point de vue de l'entreprise financée (l'émetteur), une émission d'obligations permet d'anticiper et de renforcer sa structure financière de quasi-fonds propres.

Ce n'est pas un financement d'urgence mais bien un outil de consolidation et de pérennisation des ressources financières.

Du point de vue de l'entreprise souscriptrice (l'investisseur), une souscription d'obligations permet de dynamiser le rendement d'une partie de sa trésorerie, de se porter solidaire avec d'autres entreprises et d'en faire bénéficier son image.

Enfin, participer à un financement interentreprise est par la même occasion un moyen privilégié de communication institutionnelle, notamment pour les grandes entreprises qui peuvent renforcer leur image de marque et d'institution responsable et solidaire. Cette unité entre tous les acteurs économiques, et notamment de solidarité entre grandes entreprises et plus petites, sera sans doute l'une des clés à la reconstitution du tissu économique, à un moment stratégique où les PME sont appelées à jouer un rôle grandissant dans l'indépendance industrielle et technologique de la France.

*Rapprochez-vous de vos clients et fournisseurs !!!*

*Soyez solidaires et renforcez (ou sécurisez) votre image de marque*

## → La contribution des assureurs

Les acteurs de l'assurance jouent un rôle majeur de soutien et d'atténuation des impacts économiques de la crise. En ce qui concerne la lutte concrète et actuelle contre l'impact économique, bien que n'ayant aucune garantie souscrite par leurs clients, les membres de la FFA puisent dans leurs trésors de guerre, pour contribuer à hauteur de 200 millions d'Euros, au Fonds de solidarité pour les indépendants et les TPE.



Ils s'engagent également :

- À conserver en garantie les contrats des entreprises en difficulté en cas de retard de paiement, et ce sur toute la durée de la période de confinement,
- À différer le paiement des loyers pour les PME et les TPE appartenant aux secteurs, dont l'activité aura été interrompue
- À prendre en charge les indemnités journalières issues des arrêts de travail des personnes fragiles (ALD, femmes enceintes, ...).

D'autres fédérations se mobilisent sur le territoire, créant des fonds d'actions mutualistes de solidarité pour les situations les plus précaires, dans la perspective d'une contribution à l'aide médicale, au travers des hôpitaux et des cliniques mutualistes, tout en finançant les services à la personne du personnel médical, ou encore, en payant les factures fournisseurs, avant le délai légal, pour soulager leur trésorerie.

D'autres acteurs, individuellement, s'engagent à préserver leurs clients, en reversant une partie des cotisations, notamment sur la filière IARD. D'autres encore indemnisent une partie des pertes d'exploitation de leurs clients professionnels, en dehors de tout cadre contractuel.

*Nous portons à votre connaissance l'offre du Crédit Mutuel.*

*Nicolas Théry, le patron du Crédit Mutuel, a annoncé « le versement par la compagnie d'assurances du groupe d'un dédommagement forfaitaire aux entrepreneurs au titre de leurs pertes d'exploitation».*

*Toutefois, cette action n'est pas encadrée, elle n'engage que le Crédit mutuel. Il convient d'être prudent quant à l'accessibilité de cette indemnisation qui va au-delà des contrats.*

*A ce jour, les confrères et néanmoins concurrents du CM ont saisi la commission de déontologie de la Fédération française de l'assurance.*



# L'action du Dirigeant sur l'activité

Les Dirigeants devront adapter leur organisation et leur production en fonction des différents scénarios de reprise.

La construction du plan de reprise ou continuité de l'activité permettra d'accélérer les entrées financières.

## Construire un plan sur mesure de reprise ou de continuité de l'activité

La gestion des commandes et des approvisionnements doit demander

Un plan d'action opérationnel

Une évaluation fournisseur

La priorisation des commandes clients et  
un planning de production

Une planification, un respect des délais  
d'approvisionnement

Une évaluation du coût de production

Activer la chaîne de distribution

Pour limiter les impacts sur toute la chaîne de valeur au risque de freiner la productivité et donc les performances de l'Entreprise.



Les plans de continuité d'entreprise méritent d'être construits de manière transverse et holistique, plus stratégiques, et demande aujourd'hui une approche des risques systémiques pour prévenir les impacts, tout en limitant les coûts.



## Évaluer les risques pour sécuriser les plans de reprise ou de continuité d'activité (PCA)

Et à cela, il convient de rajouter les risques systémiques et d'inclure le caractère psycho-sociologiques de la crise sanitaire. Les risques systémiques sont plus complexes et difficiles à appréhender, en particulier lorsqu'il s'agit du risque pandémique avec dans son champ d'instruction, toutes les dimensions de la chaîne de valeur.

Au niveau de stratégie, et au-delà de la continuité des activités et processus critiques, pour les risques systémiques en particulier, le PCA doit maintenant être la recherche de continuité maximale de l'activité au global avec pour fonction, la résilience de toute l'entreprise.

Les entreprises devront apprendre à travailler dorénavant avec ce risque pandémique, avec le souci majeur de protéger l'activité, les collaborateurs, et aussi d'éviter de nouveaux foyers. Elles devront doter le modèle économique d'un véritable « plan de continuité économique », ou de manière dégradée, d'amortisseurs de crise, via des fonds de garantie pour catastrophe pandémique, une surcapitalisation des fonds propres et des provisionnements de trésorerie (sur le modèle de solvabilité des banques et assurances, par exemple) Mais chacun devra imaginer la solution la plus efficiente en fonction de ses enjeux, économiques, stratégiques et opérationnels.

## La Transformation des Entreprises se trouve accélérée

Face aux difficultés rencontrées, notamment d'approvisionnement, fret, ..., certaines entreprises se sont mobilisées. Elles ont modifié leur chaîne de production pour fabriquer des masques, du Gel Hydro-alcoolique, des Respirateurs.... Elles se sont organisées, elles ont mutualisé les moyens, elles se sont transformées et pour certaines, elles ont digitalisé leurs processus métiers et business model.

Les premières tendances qui se dessinent sont la consommation locale, la relocalisation des activités et la revalorisation de certains métiers.

*Prenons l'exemple d'Apple qui ne dispose que de dix jours de stocks et son principal fournisseur en Asie, Foxconn, de 41 jours.*

Les entreprises chercheront à obtenir des marges de sécurité plus importantes et une masse critique de production (réduire les risques de fret, sécuriser l'approvisionnement, car les investissements transfrontaliers des entreprises pourraient chuter de 30 à 40 % cette année).



## Concentration des marchés

Si la récession à venir ne tue pas complètement l'instinct animal, il y aura de nombreuses possibilités de bouleversements, de rachats et de changements stratégiques pour les entreprises.

Les sociétés de capital-investissement, qui disposent de montagnes de liquidités provenant d'investisseurs engagés, pourraient commencer à acheter des fournisseurs fondamentalement sains mais insolubles dans divers secteurs, sachant que lorsque la demande reviendra, ces sociétés en récolteront les premiers fruits.

En plus des grandes entreprises qui achètent des plus petites, de nombreuses petites entreprises chercheront à fusionner entre elles pour élargir leur choix de fournisseurs, même si cela augmente les coûts et réduit l'efficacité. Pour certains, la nécessité d'avoir davantage de fournisseurs semble être une occasion de promouvoir les possibilités chez eux.

*Rich Lesser, PDG du Boston Consulting Group (BCG), affirme que la robotique et d'autres nouvelles approches de la fabrication rendent plus convaincants les arguments en faveur du rapprochement des usines, car ils réduisent la différence de coût.*

*Tout comme les technologies de l'information ont été utilisées pour soutenir la diffusion des chaînes d'approvisionnement, celles d'aujourd'hui peuvent être utilisées pour les raccourcir, ce qui pourrait rendre les entreprises plus sensibles à la relocalisation.*

Et l'éventail des changements rendus possibles par les technologies de l'information ne fera que s'élargir : c'est l'essence même du deuxième courant d'accélération post-covidienne.

La croissance des entreprises qui s'appuient sur des connexions numériques avec et entre des centaines de millions, voire des milliards de personnes, et qui collectent des quantités de données dans le cloud au cours de ce processus, a été au cœur du marché haussier qui a pris fin en février. Cette croissance a encore beaucoup de marge de manœuvre.

## Marché de capitaux

L'accompagnement des fonds d'investissement peut aider à mieux anticiper l'impact économique de la crise, à imaginer l'environnement économique dans lequel l'entreprise sera dans 3, 6 ou 9 mois.

Des échanges réguliers adaptent un éclairage sur la stratégie à moyen terme et permettent de discuter des décisions à prendre pour traverser cette crise le mieux possible.

La proximité et la transparence renforcent la relation d'affaires et la confiance.



# L'importance du Business Model

Pour un grand nombre d'entreprise, l'activité cible est en général atone voire complètement à l'arrêt.  
« C'est la période idéale pour prendre du recul, faire l'analyse des projets à mettre en place et définir une feuille de route. »

Mais par où commencer lorsque les moyens sont réduits et la visibilité quasi nulle ?

- Établir une feuille de route de l'activité cible et de l'activité ciblée
- Décaler l'application de la stratégie prédefinie
- Garder la compétitivité comme boussole
- Viser la réduction du risque de contrepartie
- Envisager un mode opérationnel complètement remote

Les projets d'innovation contribuent à doper la reprise.

Dans plusieurs secteurs, les mesures énoncées par l'Etat ont poussé les entreprises à réinventer leurs services. Aujourd'hui le business model doit permettre de couvrir le risque opérationnel, protéger l'entreprise contre le risque d'arrêt total de l'activité.

Et malheureusement, les Entreprises qui ne seront pas capables de bâtir un mode opérationnel complètement « remote » ne seront pas protégées contre un risque opérationnel avec comme conséquences financières non seulement une perte d'activité mais également une hausse du prix du risque de contrepartie par les investisseurs, les financeurs, les assureurs.

Par conséquent, un des enjeux sera de modifier les modèles économiques pour être résistant aux risques, pour anticiper, et surtout ne plus subir, ou dans une moindre mesure.

La résilience des Entreprises au niveau du Business Model, est bien la prévention et la désensibilisation des modèles aux risques.

Autrement dit l'ingéniosité, et non plus, seulement la puissance financière, deviendra une source d'avantages, permettant aux entreprises de fonctionner (au plus près de la capacité de production optimale) et d'être attractive.



# Pour conclure, le Dirigeant doit aussi lutter contre la solitude

---

Alors, même si votre chemin de résilience sera unique avec toutes ses singularités et erreurs, il est utile de savoir qu'il passera par 4 grandes étapes.

A vous de découvrir dans quelles étapes vous et votre entreprise êtes.

FAIRE  
FACE

AVOIR  
CONFiance

DONNER  
DU SENS

AFFRONTER  
LE DENI  
EXTÉRIEUR

6 leviers pour aider à la résilience :

- Avoir des tuteurs de résilience – s'entourer – partager – activer son réseau
- Pratiquer l'auto-défense intellectuelle ou la dissonance cognitive (lutter contre la réticence au changement)
- Nettoyez les filtres : par exemple, vous sensibiliser à l'image du « pigeon jouant aux échecs » pour nettoyer le filtre vous protégeant de la bêtise humaine.
- De l'auto-discipline
- Ecrivez la grande histoire ou réinterpréter l'histoire en essayant de lui donner un sens. Résilier passe ainsi souvent par trois étapes :
  - o 1/ Ego : Il faut oser se rendre compte que de survivre à une épreuve vous rend déjà plus fort.
  - o 2/ Altruisme et anticipation : c'est prendre conscience et ensuite vouloir que son expérience – quelle que soit l'issue – serve aux autres afin de leur éviter de la vivre ou simplement de mieux l'affronter
  - o 3/ La grande histoire : c'est parler de soi et s'appuyer sur son traumatisme..
- Volez le beau, l'humour

Vous ne devez absolument pas cocher toutes les cases de ces 6 leviers pour résilier dans une crise.

Sachez juste que si vous avez une âme d'artiste ou un bon sens de l'humour ; vous avez une arme résiliente.

Vous savez quelle est l'erreur numéro 1 lors des crises et traumatismes ? Croire que ça ne nous arrivera pas ! Par définition, une crise est imprévisible, elle dépasse l'entendement et ne répond à aucune règle.



Les 4 Grands Chantiers des dirigeants

creditsafe<sup>®</sup>

La **Data Intelligence** au cœur de votre entreprise

**#ResterSafe.** Bénéficiez directement en ligne de **votre accès libre 30 jours**, sans engagement !



Rapports de solvabilité France en illimité & International\*



Surveillance France en illimité & International\*



Comportements de paiement\* et 3D Ledger\*



Profil et bilan de Santé Financière de vos portefeuilles

Creditsafe soutient les **Credit Managers** et les entreprises, et proposent un accès libre au meilleur de ses services d'informations. #ResterSafe est une offre **solidaire et gratuite** inscription jusqu'au 30/06/2020.

Créez instantanément votre accès #ResterSafe avec Creditsafe en vous connectant en ligne à l'adresse : [bit.ly/ResterSafe](http://bit.ly/ResterSafe)

\* Rapports de solvabilité et Surveillance en illimité France et 10 crédits à l'international (zone 1). 3D Ledger si participation à Trade Payment Data.



Creditsafe Belgique  
Steenweg op Zellik 12, 1082 Brussel  
0032 (0)2 481 88 60  
info@creditsafe.be  
[www.creditsafe.com/be](http://www.creditsafe.com/be)

Creditsafe France  
122 rue de Tourcoing, 59100 Roubaix  
0 810 600 397  
contact@creditsafe.fr  
[www.creditsafe.com/fr](http://www.creditsafe.com/fr)

Creditsafe Allemagne  
Schreiberhauer Straße 30, 10317 Berlin  
030 - 473 929 000  
info@creditsafede.com  
[www.creditsafe.com/de](http://www.creditsafe.com/de)

Creditsafe Irlande  
Unit 1 H, Block 71, The Plaza,  
Parkwest Facilities Complex,  
Nangor Road, Dublin 12, Ireland  
01 898 3200  
info@creditrsafe.ie  
[www.creditsafe.com/ie](http://www.creditsafe.com/ie)

Creditsafe Italie  
Creditsafe Italia SRL, Via Pantano 2, 20122  
Milano  
011/19 46 46 00  
italiainfo@creditsafe.it  
[www.creditsafe.com/it](http://www.creditsafe.com/it)

Creditsafe Japon  
1-8, Kamigofuku-machi, Hakata-ku,  
Fukuoka-shi Japan  
03-5797-7376  
info@creditsafe.co.jp  
[www.creditsafe.com/jp](http://www.creditsafe.com/jp)

Creditsafe Royaume-Uni  
Bryn House, Caerphilly Business Park,  
Van Road, Caerphilly, CF83 3GR  
Head Office - 02920 886 500  
London Office - 0203 626 0062  
help@creditsafeuk.com  
[www.creditsafe.com/gb](http://www.creditsafe.com/gb)

Creditsafe Pays-Bas  
Jan Pietersz. Coenstraat 10, 2595 WP Den  
Haag  
070-38 44 600  
info@creditsafe.nl  
[www.creditsafe.com/nl](http://www.creditsafe.com/nl)

Creditsafe Norvège  
Østerdalsgata 1,  
0658 Oslo,  
Norway  
800 24 722  
info@creditsafe.no  
[www.creditsafe.com/no](http://www.creditsafe.com/no)

Creditsafe Suède  
Creditsafe i Sverige AB,  
Box 320,  
401 25 Göteborg  
031-725 50 00  
info@creditsafe.se  
[www.creditsafe.com/se](http://www.creditsafe.com/se)

Creditsafe USA  
4635 Crackersport Rd, Allentown, PA 18104  
(855)551-6903  
usainfo@creditsafe.com  
[www.creditsafe.com/us](http://www.creditsafe.com/us)