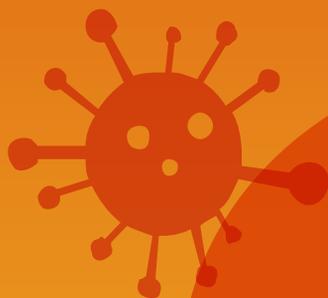


# COVID-19



## STRATÉGIE ET GESTION D'ENTREPRISE



### CONSEILS ET ASTUCES



Rédigé le 20/04/2020

# SOMMAIRE

---

[Introduction](#)

---

[Etat d'esprit](#)

---

[Prise de conscience](#)

---

[Motivation des équipes](#)

---

[Manager une crise](#)

---

[Support digital](#)

---

[Stratégie et Gestion financière](#)

---

[Trésorerie](#)

---



**Chers entrepreneurs, dirigeants d'entreprises, collaborateurs, ce livre blanc s'adresse à vous.**

**Cet écrit de 32 pages a pour objectif de vous donner des idées, des pistes de réflexions et quelques conseils stratégiques pour votre entreprise en période de crise et pour la suite. Il a également pour finalité de vous expliquer l'importance de s'organiser, d'anticiper et de se doter d'un dispositif de gestion de crise.**

Aucun de nous ne peut prétendre avoir la solution miracle et encore moins avoir été capable d'anticiper cette crise sanitaire. Une situation de crise, comme celle du COVID-19, relève de la **combinaison de facteurs** souvent imprévisibles et d'impacts dépassant notre imagination. Face à l'actualité sanitaire de ces dernières semaines qui a mis et met encore à rude épreuve notre organisation personnelle et celle de nos entreprises, nous avons partagé de nombreuses idées, doutes, solutions, avec nos familles, amis, partenaires, prospects, clients,... Nous le vivons tous différemment et intensément.

Chacun a adapté son mode de fonctionnement habituel face à cette situation. De fait nous sommes tous passé dans un mode de gestion de crise.

Ne pas baisser les bras, s'améliorer et **garder le cap** restent vos priorités. C'est aussi l'occasion de vous en remettre à votre intuition, votre créativité et vous appuyer sur vos collaborateurs qui seront l'une des clés principales de votre succès pour la sortie de cette crise.

Derrière ces mots, voici quelques bonnes pratiques.

Bonne lecture



*Partie 1*

# ETAT D'ESPRIT

*« L'important, ce n'est pas le lieu où on se trouve, c'est l'état d'esprit  
dans lequel on est »*

*Anna Gavalda*



## GARDER LE CAP

**En période de crise une multitude de questions émergent brutalement. Les temps de réactions courts conduisent à répondre à 2 questions :**

- 1. Employeur :** quelle organisation permet de décider et motiver au mieux ?
- 2. Salariés :** comment dois-je contribuer à l'effort collectif exceptionnel ?

Cet état de crise, de changement brutal, doit vous faire opter pour un mode de management directif et montrer la voie, ce qui requiert des réflexes incontournables.

Les choix stratégiques reviennent de fait au chef d'entreprise, ou au **Comité de Direction**, entouré de partenaires. Une telle crise met au cœur la relation de confiance que vous avez avec vos partenaires : salariés, clients, fournisseurs, syndicats, investisseurs, ...

**Cette relation clé doit être maintenue.**

Elle est aussi une opportunité pour faire de nouveaux choix, de vous entourer de personnes qui seront des ressources de qualité, d'être audacieux et créatif, de faire le focus sur vos priorités absolues et chercher activement la solution.

**Notre conseil est d'être bienveillant avec vous-même et de vous responsabiliser pour garder le contrôle sur vos objectifs.**

# GARDER LE CAP

## Vision = Objectifs

- Désactiver le mode gestion habituel des CODIR ; les équipes attendent une vision qualitative et du leadership. La vision du CA en hausse ou en baisse n'est pas leur priorité
- Protéger ce qui est vital doit être clair pour tous

## Soyez agile et pro-actif

- Alléger les méthodes de travail (processus)
- Focaliser sur l'essentiel, à situation exceptionnelle, vos habitudes de gestion doivent s'adapter
- Oser la créativité à valeur ajoutée avant de communiquer

## Priorisez

- Mobiliser vos ressources internes et externes
  - Faire le point sur les priorités et les scénarios
  - Définir clairement les rôles de chacun et à quel moment il agit



## Faites un REX

- Partager la vision globale de l'événement et renforcer les liens entre les partenaires
- Le classique mais le plus sensible : repérer les points positifs et d'amélioration
- Sensibiliser et former les acteurs

## Les RH au combat

Plus que jamais en période de crise ils portent les attentes des collaborateurs. Le pouvoir du RH n'est pas d'être dans un clan. C'est une fonction stratégique de l'organisation pour défendre le patrimoine

## Faites une veille qualitative

- Préparer les ressources pour une veille collaborative (personnes et outils)
  - Cerner les vrais sujets et thématiques utiles à votre entreprise
    - Choisir des sources fiables
- Collecter et trier sur un créneau régulier
- Classer et sauvegarder pour faciliter vos recherches

## Soignez la proximité

- Montrer et expliquer ce qu'il faut faire et comment le faire aux collaborateurs est primordial.
- Actualiser vos blogs et contenus si vous avez un site internet et veiller à aller à l'essentiel
- Contacter vos partenaires stratégiques est de rigueur : clients, fournisseurs, ...



*Partie 2*

# PRISE DE CONSCIENCE

*« En innovant, vous commettrez parfois des erreurs.  
Mieux vaut les admettre rapidement et continuer à améliorer vos  
autres innovations »*

*Steve Jobs*

**Dans un monde où la course à la transformation digitale est devenue quasi incontournable il reste encore du chemin.**

**Il y a 25 ans la grande porte du collectif s'ouvrait avec l'apparition d'internet et des premiers réseaux sociaux. Pourtant notre capacité à anticiper en tant qu'individu et entreprises a démontré ses limites.**

Cet avantage technologique n'a pas été un des outils de préparation et de passage dans un mode de crise globale rapide.

**Mais alors pourquoi ? Sommes-nous conscients de nos limites ?**

Il apparaît évident qu'en écrivant ce livre deux grandes catégories de lecteurs se dessineront. Certains y trouveront des pistes de réflexion, des conseils, des astuces, une façon d'aider. D'autres qui renoncent à croire aux impacts de notre civilisation sur la planète, à prôner une forme de naïveté positive sur nos ressources presque illimitées, y verront des leçons.

La réalité est que notre monde a besoin d'équilibre et non de symétrie.

Ce qui crée de la valeur est bien **l'humain**, son extraordinaire capacité à créer, innover et se serrer les coudes. En d'autres termes, de nombreuses entreprises n'ont pas attendues les directives gouvernementales pour se réinventer rapidement. Elles avaient l'avantage d'avoir une culture de gestion de crise ancrée, des dirigeants réactifs et une capacité des équipes à travailler ensemble.

D'autres entreprises ne sont pas dotées de ces ingrédients.

C'est à présent un challenge qu'elles ne peuvent plus ignorer.



*Partie 3*

# MOTIVATION DES ÉQUIPES

*« Lorsque deux forces sont jointes, leur efficacité est double »*

*Isaac Newton*

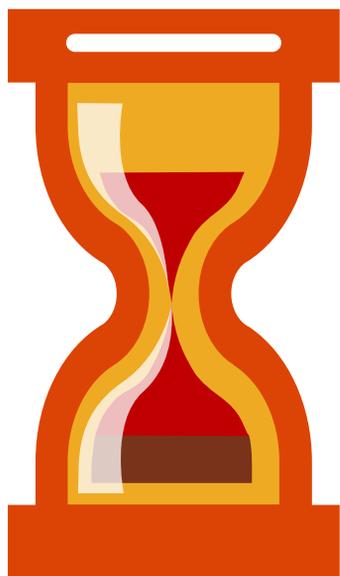
## Connaissez vous bien vos salariés ?

En tant qu'employeur votre rôle est d'être pro actif pour préparer le retour progressif puis total de vos équipes.

Paradoxalement votre capital humain, touché pendant cette crise, sera votre principal atout pour réussir à maintenir votre activité.

Avez-vous la mémoire et la traçabilité de l'exposition de vos équipes à des risques professionnels : amiante, plomb, mercures, agents chimiques avec effets cancérigènes, mutagènes ou toxiques, poussières de bois,...?

Il est indispensable de prendre les mesures spécifiques afin d'identifier les personnes sujettes à risques ou vulnérables. De cette manière les plus fragiles seront sous couvert de mesures de protection particulières.



01

Réunissez, échangez et formez votre encadrement à la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés et expliquer le comportement à adopter auprès des équipes.

02

Enregistrez et partagez des vidéos quotidiennes pour garder votre personnel informé et motivé.

03

Soutenez vos employés qui sont restés en télétravail en leur fournissant des supports d'informations de manière régulière pour booster leur engagement.

04

Utilisez votre temps pour améliorer vos compétences et celle de votre personnel grâce aux cours en ligne, aux webinaires ou de la formation en ligne.

...



# MOTIVER POUR MANAGER

*Le capital humain*

*Check-list à titre indicatif et non exhaustive  
à adapter selon votre organisation*

	Manager	Opérationnels	Support	Clients et Fournisseurs
<b>Communiquer</b> les consignes et sensibiliser les parties prenantes sur le maintien durable des mesures de protection : accès, regroupement, hygiène, dispositif de protection,...	●	●	●	●
<b>Réaccueillir</b> les salariés et discuter sur le « comment avez-vous vécu la crise ? »	●		●	
<b>Repérer</b> les personnes les plus sensibles avec des pathologies spécifiques et en détresse psychologique	●		●	
<b>Afficher</b> la liste des activités collectives non essentielles et limiter les réunions en espaces réduits	●	●	●	
<b>Prêter attention</b> à l'hygiène dans les équipes et au nettoyage des postes de travail	●	●	●	
<b>Mettre en place les moyens de protection</b> du personnel en présence d'une maladie infectieuse	●			
<b>Prolonger</b> l'utilisation des moyens de communication alternatifs pour tous les postes qui le permettent : télétravail <sup>(1)</sup> , visioconférences, séminaires web (webinaires), ...	●			
<b>Contact</b> er les services Prévention et la Médecine du travail pour toute questions	●		●	

<sup>(1)</sup> Piloter vos équipes à distance c'est possible ! Vos collaborateurs peuvent être aussi performants en télétravail qu'en présentiel à condition que les objectifs et la feuille de route soient clairs. Le contrôle n'est pas uniquement lié à une présence physique néanmoins il est nécessaire d'instaurer ou de maintenir des rituels d'équipes pour conserver le sentiment d'appartenance et de solidarité. Faites confiance et soyez bienveillant.



Partie 4

# MANAGER UNE CRISE

*« Les crises sont des choses qui arrivent régulièrement.  
Le grand avantage, c'est qu'en général on en sort renforcé »*

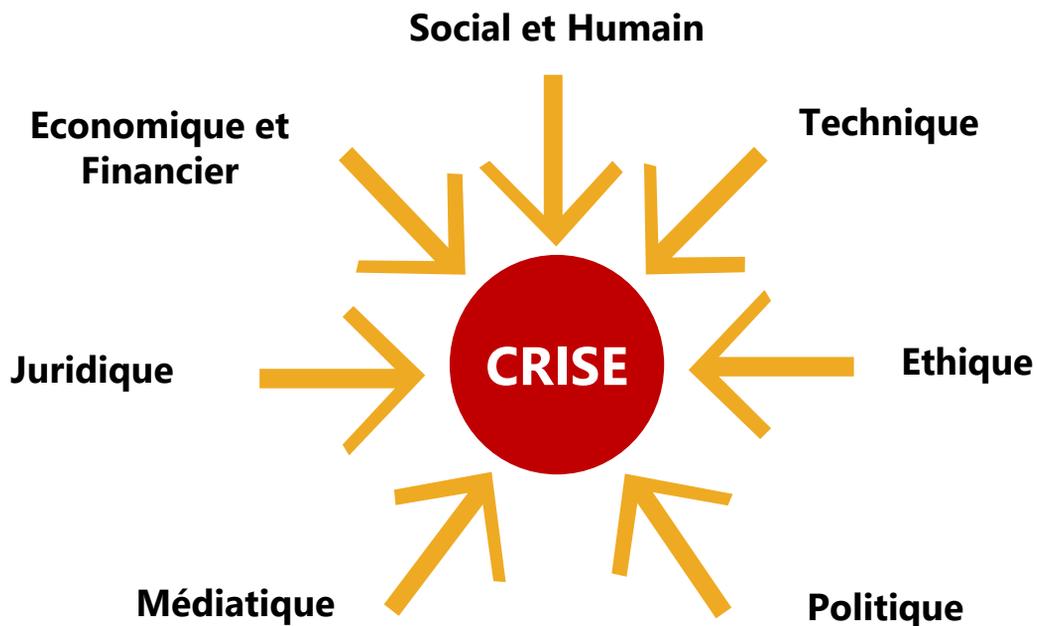
*Jacques Chirac*

Une crise est un événement difficilement prévisible survenant dans nos organisations : entreprises, associations, établissements scolaires, ...

Elle se manifeste par un déclencheur dont la gravité peut être décuplée par l'existence d'un ou plusieurs facteurs aggravants et conduit donc à un dérèglement de l'organisation.

En d'autres termes vous êtes face à des problèmes inhabituels pour lesquels vous n'êtes pas prêt.

Plusieurs domaines sont touchés lors d'une crise :



**Il est donc nécessaire de comprendre comment naît une crise pour pouvoir la gérer au mieux.**

### CRISE POTENTIELLE

Succession  
Répétition  
d'un ou plusieurs  
événements  
prévisibles

Apparition  
soudaine  
d'un ou plusieurs  
événements non  
prévisibles

Absence  
d'anticipation  
par sous estimation  
ou non détection  
des signaux  
faibles

Évènement  
parfois violent et  
aux impacts  
importants

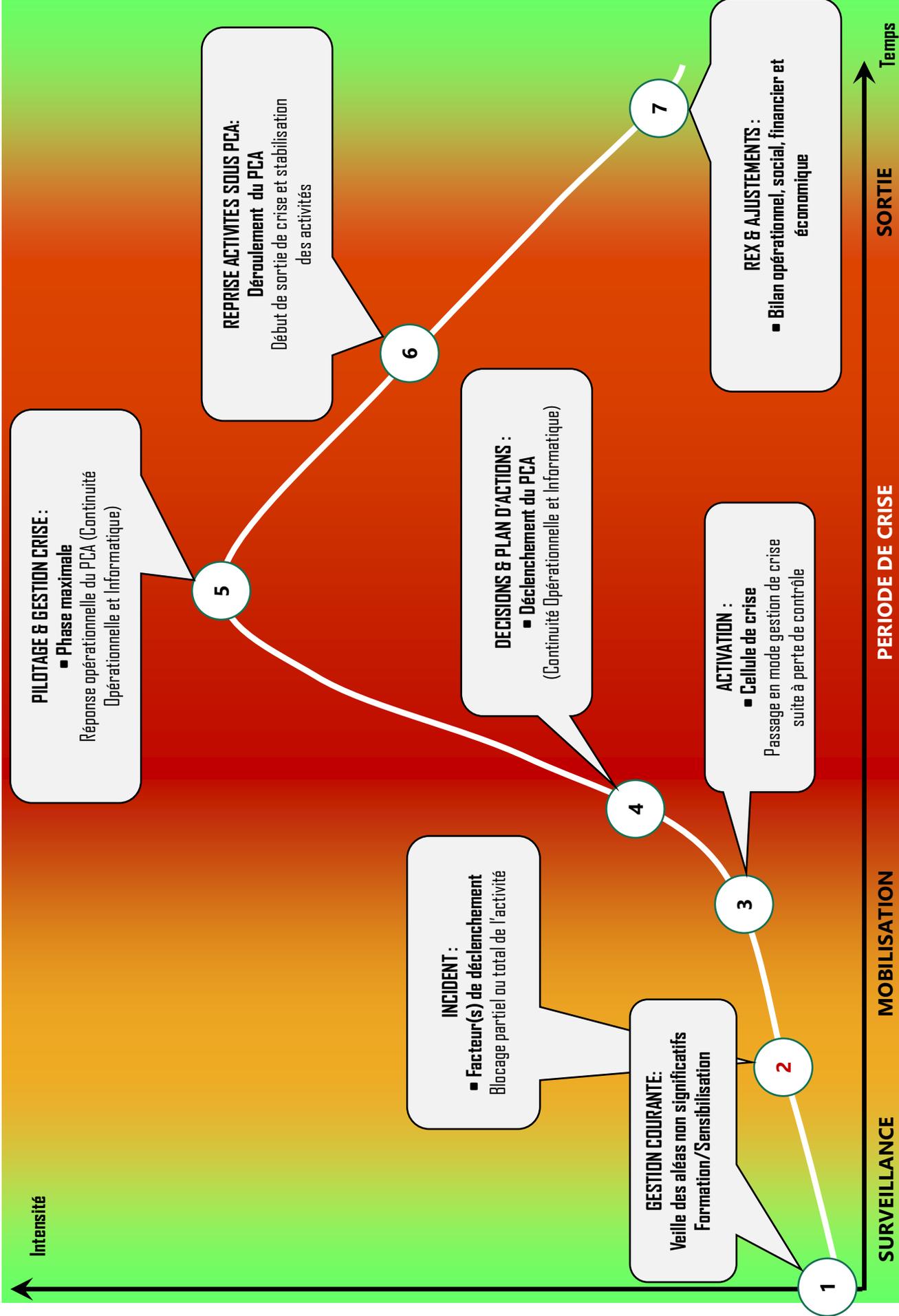
#### **SOLUTION : dispositif de veille opérationnelle**

- ✓ Organisation et processus adaptés aux activités
- ✓ Détection, analyse et traitement des signes annonciateurs
- ✓ Procédure de signalement et dispositif d'alerte

**Ce type de situation peut souvent être évitée**

#### **SOLUTION : Organiser un dispositif adapté pour anticiper et se préparer à une crise éventuelle**

- ✓ Cartographie des risques : identification et évaluation
- ✓ Référentiel de maîtrise des risques : bonnes pratiques préventives et mesures de protection
- ✓ Dispositif de gestion de crise
- ✓ Plan de Continuité des Activités (PCA)



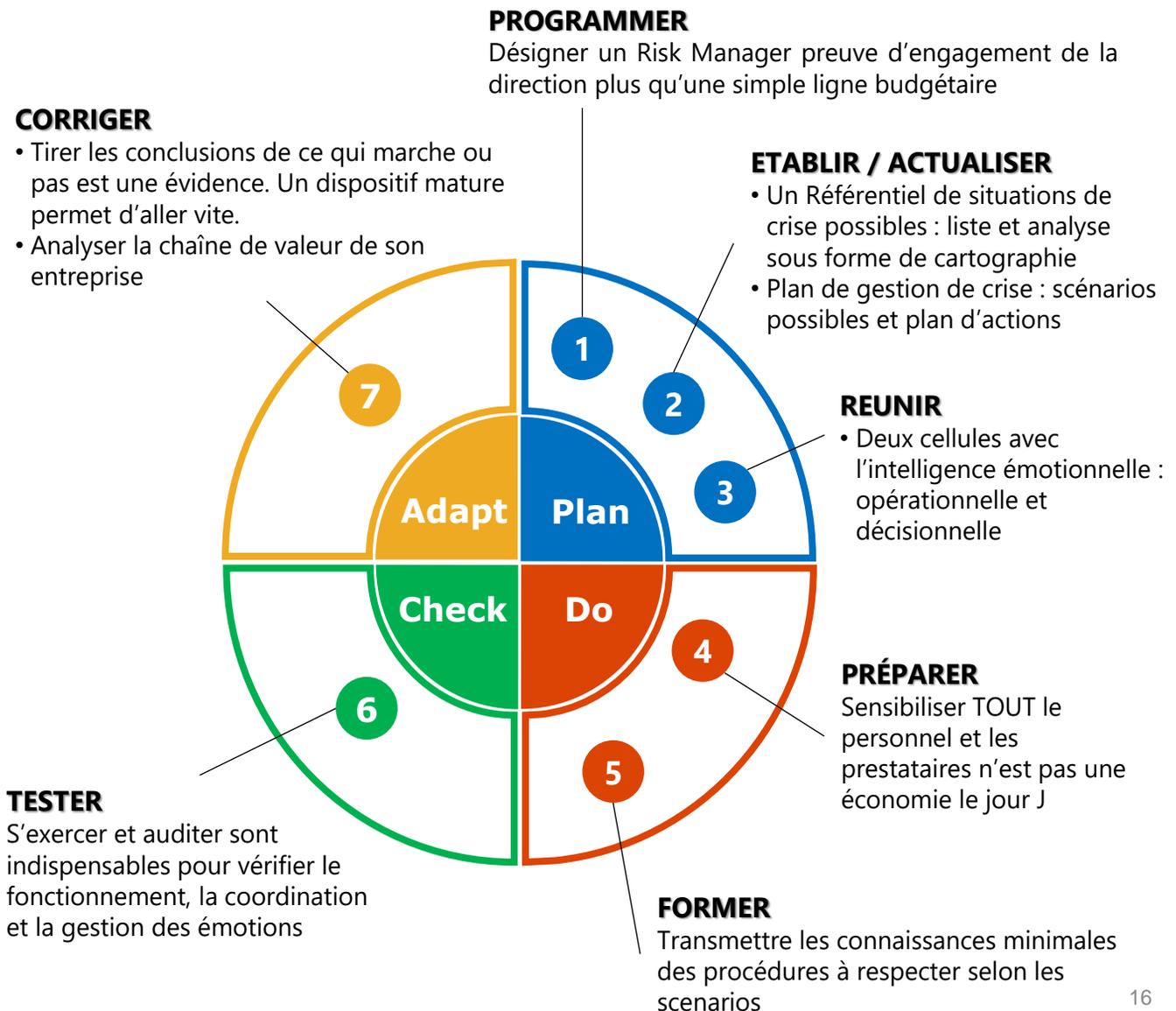


# ANTICIPER ET PRÉPARER LES ÉQUIPES

## Les principes d'un dispositif de gestion de crise

La mise en place d'un dispositif de gestion de crise devient incontournable car elle vous permet de :

- **Décider et manager la crise** par des axes stratégiques pour protéger votre patrimoine : personnel, activités, réputation, image, ... et permettre une continuité d'activité en mode dégradé
- **Agir grâce à une organisation opérationnelle** de crise sur le terrain c'est à dire mettre en place les moyens pour traiter les situations d'urgence, répondre aux événements, déclencher les secours et les ressources nécessaires, mettre en œuvre le retour à une situation normale ...





## DEBUT DE CRISE

1. **Analyser factuellement la situation**
2. **Prendre position** : les priorités absolues – les objectifs de la première heure et au-delà – les actifs à protéger
3. **Dresser le plan d'action**
4. **Répartir les rôles et responsabilités des acteurs de la cellule de crise** : missions des acteurs, suppression des éventuels recouvrements de mission
5. **Etablir une fréquence** pour suivre l'évolution de la situation et partager régulièrement les informations

1. **Piloter la crise**
2. **Aider et accompagner les équipes en particulier opérationnelles**
3. **Manager dans le calme pour contrôler le stress ambiant**

## CRISE EN COURS

## SORTIE DE CRISE

1. **Préparer le retour à la normale** : organisation et planning, communications interne et externe
2. **Remercier tous les acteurs**
3. **Etudier les aspects juridiques, financiers et moyens d'assurance**
4. **Formaliser un retour d'expériences**
5. **Compléter le registre des communications** ayant permis de communiquer pendant la crise

## DEBUT DE CRISE

- Rappeler les faits
- Lister les acteurs
- Dresser les enjeux pour l'entreprise
- Envisager les scénarios d'évolution probables
- Lister les zones d'ombres et point d'incertitudes,
- Lister les questions à traiter
- Définir les prochaines étapes
  
- Définir les moyens de secours
- Prendre les mesures conservatoires nécessaires
- Mobiliser les ressources indispensables
- Choisir les interventions opérationnelles par ordre de priorité
- Organiser le pilotage et le mode de coordination des équipes
- Définir les axes de communication

## CRISE EN COURS

- Analyse des informations
- Consultation des membres de la cellule de crise
- Décisions
- Communication
- Projections sur l'évolution de la situation
- Reprise d'activité et retour à la normale
  
- Points de rencontre individuels • Soutien (ressources et compétences supplémentaires) • Encouragements, gestion du stress • Temps de repos • Recours aux suppléants

## SORTIE DE CRISE

- Constitution du dossier de crise
  - Etablissement d'une synthèse des faits, des impacts, des décisions et des solutions mises en œuvre
  - Collecte et classement de tous les documents utilisés
- Retour d'expériences (REX) :
- Niveau 1 : évaluer l'ensemble de la gestion de la crise à chaud
  - Niveau 2 : réévaluer à froid l'ensemble des paramètres
  - Lister les points forts et points faibles
  - Prendre et planifier les mesures d'amélioration continue
  - Actualiser et maintenir les conditions opérationnelles du dispositif de gestion de crise par des simulations et la formation des acteurs



*Partie 5*

# SUPPORT DIGITAL

*« La créativité consiste juste à connecter les choses »*

*Steve Jobs*

Voici une sélection non exhaustive de quelques outils par ordre de préférence après les avoir testés.

Ces outils très pratiques vous facilitent le travail à distance : réunions, partage de fichiers, ...

Gratuit

Payant

## WEBCONFERENCE

Skype  
Cisco WebEx  
JoinMe  
Teamviewer  
Gotomeeting  
Google Hangouts  
...

Skype Entreprise  
(anciennement Lync Online)  
Microsoft Teams  
Google Meet  
Zoom  
...

## OUTILS COLLABORATIFS

Asana  
Whatsapp  
Mindmeister  
...

Slack  
...

## CLOUD & PARTAGE DE FICHIERS

dl.free.fr (10Go)  
Grosfichiers (4Go)  
Wetransfer (2Go)  
Google Drive (15Go)  
...

DropBox Business



*Partie 6*

# STRATÉGIE ET GESTION FINANCIÈRE

*« Que la stratégie soit belle est un fait, mais n'oubliez pas de  
regarder le résultat »*

*Winston Churchill*

**Nous devons être fort aujourd'hui pour pouvoir voir demain. La meilleure manière de le faire est d'être fort tous ensemble.**

Si cette épidémie était arrivée **25 ans** plus tôt cela aurait été un vrai désastre. Aujourd'hui avec la technologie nous avons les moyens de pouvoir travailler à distance et certaines entreprises continuent de travailler dans un mode dégradé acceptable pour la continuité de leur activité pendant que d'autres entreprises ont été complètement à l'arrêt et se sont fragilisent jour après jour.

Quelque soit la situation actuelle de votre entreprise, **sa survie** et dans un second temps sa **performance** dépendent de vous et de votre capacité à retravailler l'ensemble de **vos hypothèses budgétaires** tenant compte du calendrier, des ressources et du retour d'expériences de cette crise.

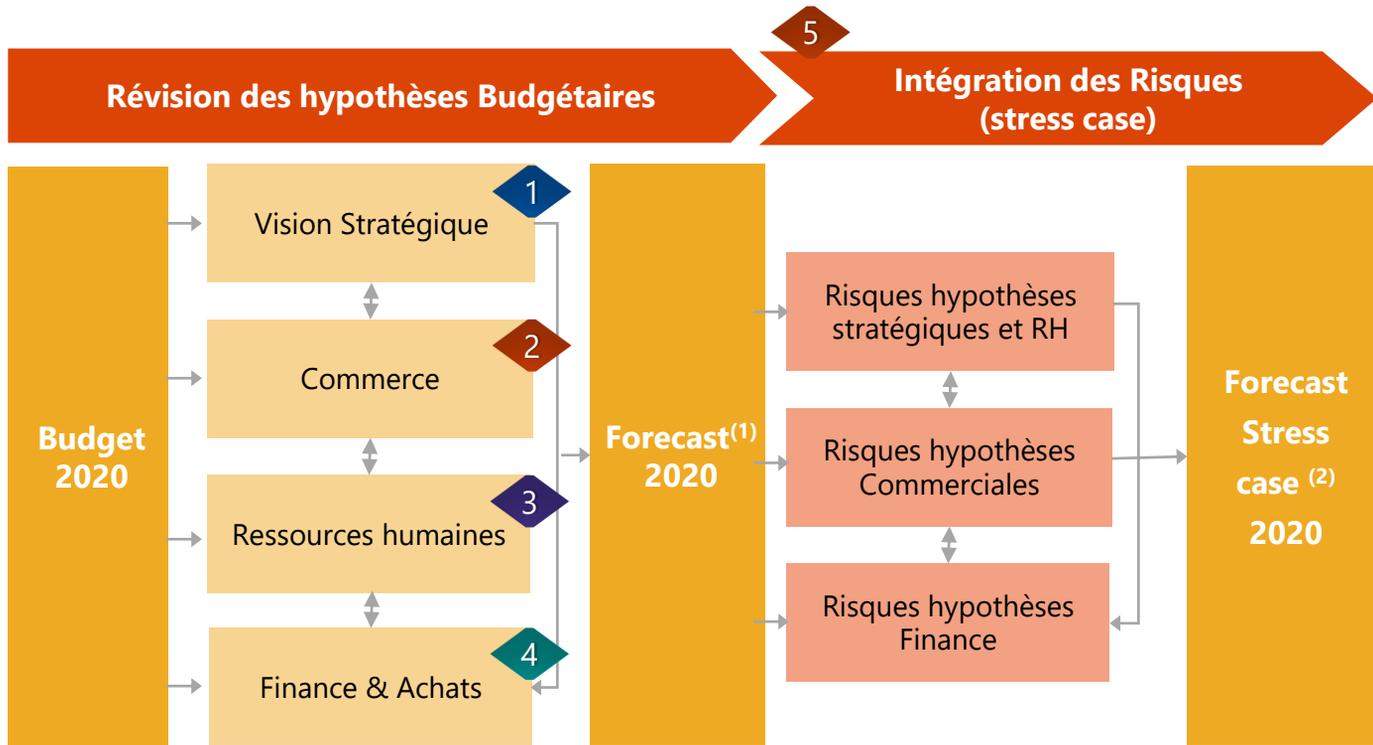
Cette crise nous a offert **l'opportunité de nous remettre en question** dans tous les secteurs de notre vie tant sur le plan personnel que professionnel. Nous nous rendons compte des choses qui marchent bien et celles qui marchent moins bien, nous adoptons ou nous adaptons nos méthodes de travail, de prospection, de prise de commande, de livraison...

Si ce n'est pas déjà fait il est temps de **revoir votre stratégie** sur l'année en cours et pour les années à venir.

Cet exercice est très important car il vous permet d'avoir de la visibilité sur la performance future de votre entreprise, d'anticiper et de préparer un scénario de crise similaire à celui de 2020. Nous devons désormais vivre et intégrer le paramètre « **risque sanitaire** » **dans nos modèles économiques et nos prévisions.**

# PLANIFIER POUR SE PROJETER

## Stratégie et révision des hypothèses



01

02

03

04

05

### Vision Stratégique

- Révision des objectifs et indicateurs
- Revue des politiques en vigueur
- Décisions stratégiques RH : augmentation, prime 2019, 2020, CP...
- Re priorisation du portefeuille projets en cours

### Commerce

- Revue du carnet de commande
- Analyse précise du pipe line commercial
- Identification de nouveaux canaux de prospection et de distribution

### Ressources humaines

- Déclinaison de la stratégie dans les données RH : recrutements, plan de formation yc prévention,...
- Mesure de la satisfaction et de l'implication des collaborateurs pour leur productivité

### Finance & Achats

- Revue des coûts de fonctionnement
- Consolidation et chiffrage des différentes hypothèses
- Point sur les contrats en cours d'exécution
- Mise à jour du plan de trésorerie

### Stress Case

- Simulation des hypothèses avec le scénario le plus pessimiste mais réaliste.
- Objectif : simuler la résistance de l'organisation dans le cas d'un autre scénario extrême sur 2020 et préparer 2021.

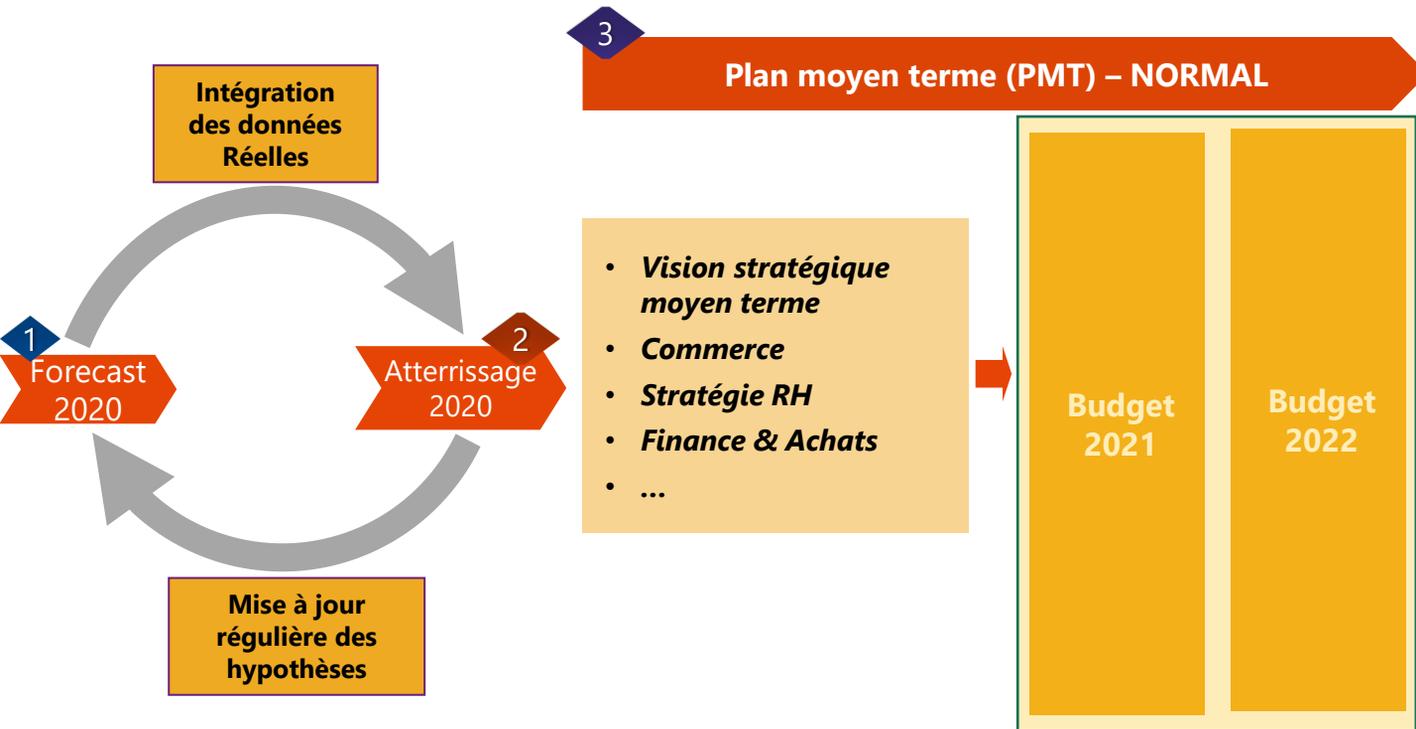
(1) **Forecast** : révision du budget en intégrant les données réelles à date et en projetant les hypothèses sur le reste de l'année

(2) **Forecast Stress case**: même exercice que le forecast mais en intégrant plus de risques dans les hypothèses sur le reste de l'année



# PLANIFIER POUR SE PROJETER

*Stratégie et révision des hypothèses*



**1**

**Revue du budget 2020 avec les nouvelles hypothèses suite crise COVID19**

**2**

Itération en continue sur le reste de l'année 2020 en intégrant les données réelles et en mettant à jour les hypothèses budgétaires sur le reste de l'année afin d'affiner l'atterrissage et de fiabiliser les bases pour les futures projections budgétaires.

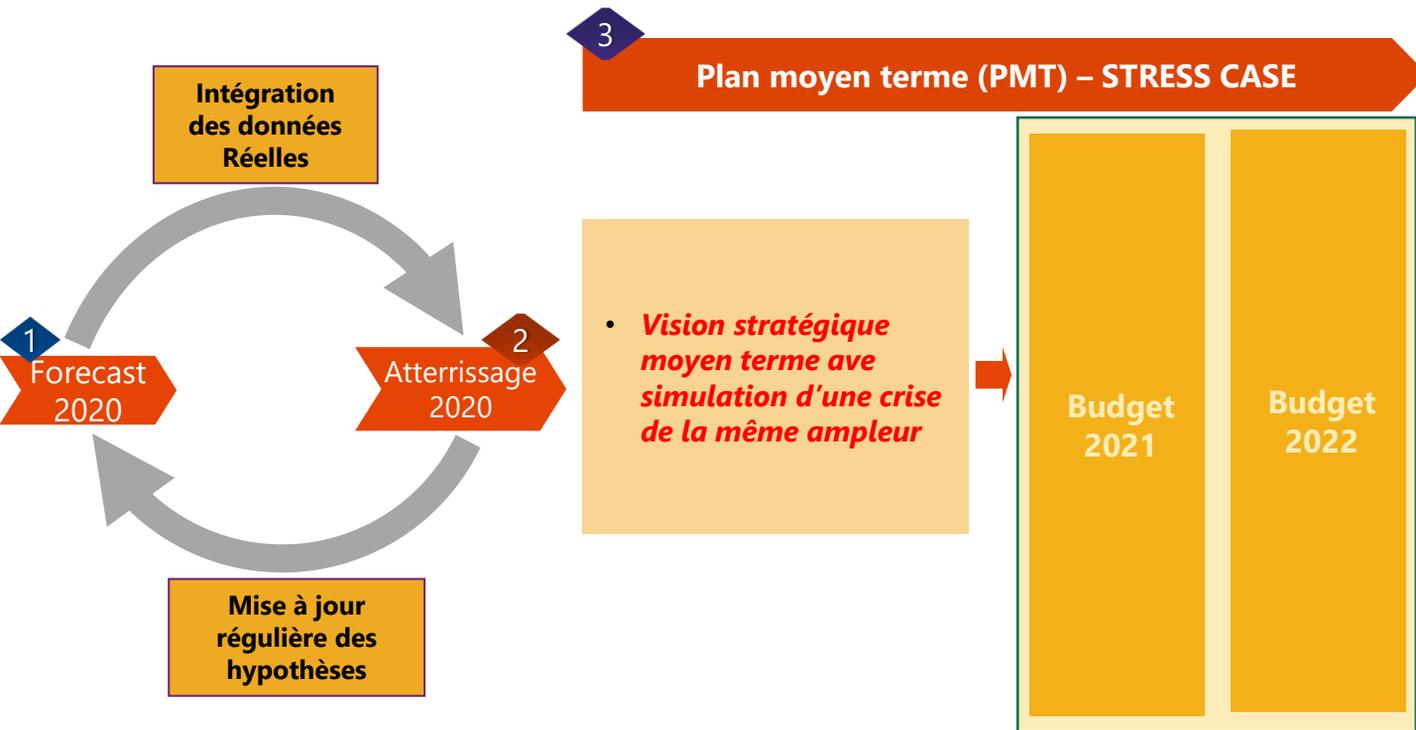
**3**

Projection idéalement sur deux années (si possible) en déclinant la vision stratégique et les différentes hypothèses avec une cible de fonctionnement optimale mais normale de l'entreprise.



# PLANIFIER POUR SE PROJETER

Stratégie et révision des hypothèses



1

Revue du budget 2020 avec les nouvelles hypothèses suite crise COVID19

2

Itération en continue sur le reste de l'année 2020 en intégrant les données réelles et en mettant à jour les hypothèses budgétaires sur le reste de l'année afin d'affiner l'atterrissage et de fiabiliser les bases pour les futures projections budgétaires.

3

Projection idéalement sur deux années (si possible) avec **simulation d'une crise de la même ampleur et intégration des bonnes pratiques suite aux retours d'expérience réalisés après la crise COVID19. L'objectif étant de simuler la résistance de notre organisation à l'avenir et surtout d'anticiper le plans d'action à mettre en place en cas de crise ( Plan de sauvegarde de l'activité...)**



*Partie 7*

# TRESORERIE

*« Que la stratégie soit belle est un fait, mais n'oubliez pas de  
regarder le résultat »*

*Winston Churchill*

## **Vous le savez, la trésorerie reste et demeure le nerf de la guerre.**

Sans trésorerie vous risquez la faillite, même si votre carnet de commande est plein à craquer.

**Votre objectif, notre objectif** est de ne pas arriver à cette situation.

Nous vous rappellerons ici 11 principes généraux d'une **gestion de trésorerie efficace et saine**.

Savoir dans quel délai vous allez être dans le rouge est beaucoup plus confortable que de vous réveiller dans le rouge. Il faut trouver du temps pour piloter sa trésorerie ou, dans la mesure du possible, déléguer cette tâche à un collaborateur de confiance ou l'externaliser.

La gestion de la trésorerie n'est pas une tâche secondaire mais bien **un axe stratégique**.

Encore plus en période de crise, vous devez être très attentif à vos prévisions de trésorerie.

### **ORGANISER**



### **AGIR**



### **SURVEILLER**



# PILOTER SA TRESORERIE

## 11 Principes généraux



### Anticipation

- Assurer la **visibilité** sur les encaissements et les décaissements
- **Maitriser** les charges fixes
- Construire un **plan de trésorerie sur un an**



### Suivi dynamique

- Suivre **régulièrement** sa trésorerie
- Prendre les **décisions et arbitrages** selon les événements (ex: accident industriel, pandémie...)



### Digitalisation

- Automatiser le suivi via un **outil** (en fonction de ses moyens)
- Garantir la **fiabilité** des données et réduire les risques d'erreur



### Encaissement dans les temps

- Facturer rapidement
- **Réduire les délais** de paiement au maximum\*
- Réserver l'option délais de paiement **30 ou 60 jrs** pour les meilleurs clients



### Encourager les paiements comptants

- Proposer des **escomptes commerciales** aux clients qui payent comptant
- **Faciliter le paiement** à vos clients : CB, paiement en ligne...



### Pilotage des règlements fournisseurs

- **Payer au plus vite** lorsque la trésorerie le permet
- **Payer plus tard\*** si la trésorerie ne le permet pas



### Cost Killing

- Revoir la **stratégie achats** : renégociation, centralisation...
- Faire la chasse aux **gaspillages**
- **Dématérialiser** un maximum



### Développer vos ventes

- Revoir votre **stratégie commerciale**
- Travailler sur les **prix**
- Travailler sur la **visibilité** (SEO, SEA, réseaux sociaux...)
- Proposer des nouveautés à vos clients (**Innovation**)



### Trésorerie ou rentabilité

- Préférer la **trésorerie** à la rentabilité même si la rentabilité est la base de la création de valeur. Ceci implique de privilégier des **commandes de qualité à la quantité.**



### Constituer des réserves de trésorerie

- Ne pas faire comme la **cigale, prévoir de la trésorerie** au-delà des 5% légaux
- **Prévoir les coups durs** (climat, incendie, pandémie, mouvement social...)



### Autorisation de découvert

- Soigner la **relation** avec votre conseiller bancaire
- Faire les négociations lorsque tout va bien afin de bénéficier des **conditions les plus favorables**





## PILOTER SA TRESORERIE

### Impacts potentiels des mesures gouvernementales

	Positif	Négatif	Commentaires
Décalage du paiement des charges sociales jusqu'à 3 mois ( <b>octroi de délai de paiement pour les indépendants</b> )	● +90 jours		Impact théoriquement immédiat
Décalage du paiement des cotisations « retraite complémentaire » sur négociation avec les organismes	● +90 jours		Cette option est envisageable après négociation avec votre organisme de retraite
Report ou demande de remboursement des échéances fiscales jusqu'à 3 mois ( <b>décalage des prélèvements pour les travailleurs indépendants</b> )	● +90 jours		Prévoir un délai de traitement par l'administration
Suspension des règlements de CFE et taxe foncière	●		Possible de le faire sur une période plus ou moins longue
Solliciter une remise gracieuse sur impôts directs en cas de difficultés majeures	●		Option possible mais prévoir un délai dans le traitement administratif
Report des loyers et factures fournisseurs d'énergie (eau, gaz, électricité...) pour 1 mois	● +30 jours	●	Attention tous les fournisseurs d'énergie ne pourront pas répondre à cette volonté politique
<b>Aide de 1500€</b> pour les petites entreprises à compter du 31 mars	●		Prévoir un délai avant de recevoir les sommes
Report possible de l'ensemble des crédits de l'entreprise jusqu'à 6 mois	● +180 jours		Négociation importante à mener avec sa banque
Avance de <b>84% du net ou du SMIC</b> pour les salariés en chômage partiel		● -15 jours	Prévoir un délai avant de se faire rembourser par l'Etat
Règlement de la <b>prime Macron de 1000€</b> (prolongement jusqu'au 30 juin 2020 suite au COVID-19)		●	Excellente initiative avec néanmoins un impact direct sur la trésorerie

A ce niveau de la crise vous pouvez piloter votre trésorerie autour des mesures gouvernementales en décalant les paiements des charges dues à l'Etat, en rééchelonnant l'ensemble de vos crédits bancaires ainsi que le paiement des loyers, en retardant les augmentations et le paiement des primes.

Vous pouvez également réclamer le règlement anticipé de vos factures en cours à vos clients « **Grand groupe** ».

**Votre priorité doit être de rémunérer vos collaborateurs**



## PILOTER SA TRESORERIE

*Négocier avec votre banque*

**AVANT L'ENTRETIEN :** préparez le rendez-vous et le prévoir le plus tôt possible

- ✓ **Posez-vous la question du type de relation que vous entretenez avec votre banquier :** régulière et chaleureuse, occasionnelle, complexe,...
- ✓ **Assurez-vous que** votre banquier connaît bien l'activité de votre entreprise
- ✓ **Ecrivez clairement votre objectif** pour qu'il soit compris et pour le défendre au mieux
- ✓ **Listez l'ensemble des crédits** que vous avez avec la banque
- ✓ **Préparez un mini Business Plan** pour lui démontrer par les chiffres que vous savez où vous allez et pourquoi vous allez dans cette direction
- ✓ **Préparez une proposition de nouvel échéancier** pour vos crédits, en ligne avec votre Business Plan
- ✓ **Privilégiez une visio** pour le rendez-vous et envisagez un rendez-vous physique lorsque le confinement sera levé
- ✓ Si vos comptes étaient au vert avant la crise et que vous n'avez pas eu d'incidents bancaires mettez cet argument en avant le jour J
- ✓ ...

**PENDANT L'ENTRETIEN :** dites ce que vous faites

- ✓ **Dites la vérité :** plus vous serez transparent et sincère, plus son évaluation de risques sera précise pour vous dresser un état des possibilités
- ✓ **Evitez le rapport de force** et jouez-la positif, en douceur et de façon subtile car vous vous inscrivez dans une relation de confiance sur la durée
- ✓ **Mettez en avant vos convictions et votre vision** pour donner de la visibilité à votre banquier
- ✓ **Valorisez vos salariés et vos fournisseurs/sous-traitants :** il est important de lui rappeler les enjeux pour le tissu économique et l'intégrer comme partie prenante du projet de maintien de l'entreprise et ainsi des emplois ; il se sentira également valorisé et se montrera plus à l'écoute
- ✓ **Présentez lui votre nouveaux Business Plan** ainsi que votre proposition d'échéancier en ligne avec le celui-ci
- ✓ En cas de contact difficile rappelez-lui que l'Etat lui demande de jouer le jeu
- ✓ ...

**APRÈS L'ENTRETIEN :** faites ce que vous dites

- ✓ **Tenez informé votre banquier** de la situation de l'entreprise
- ✓ **Gardez une relation de proximité** avec lui surtout par temps calme
- ✓ **Prenez un rendez vous physique lorsque le confinement sera levé** pour faire le point
- ✓ **Profitez pour renégocier votre autorisation de découvert** à un taux préférentiel
- ✓ ...



## CONCLUSION

Nous espérons que ces conseils et ces principes vous ont inspirés et qu'ils vous seront précieux après cette période et sur le long terme.

N'hésitez pas à partager le contenu de ce livre blanc avec vos collègues, votre réseau et vos amis.

Nous vous souhaitons seulement le meilleur après cette période mouvementée et restons à votre disposition en visio et par téléphone.



**« DES RENFORTS POUR VOTRE  
ENTREPRISE,  
DES PARTENAIRES POUR VOTRE  
TRANSFORMATION »**



## NOS AGENCES :

### **Courbevoie (92)**

(+33) 06.27.61.00.30

### **Morangis (91)**

(+33) 06.61.91.07.89

### **Les Ulis (91)**

(+33) 06.27.61.00.30

**ou**

(+33) 06.61.91.07.89

Retrouvez nous sur LinkedIn et notre site web



<https://xtep.fr/>