

Contexte : *L'objectif de ce programme interactif en ligne est de vous aider à mieux comprendre l'impact potentiel de la crise sur la stratégie de votre entreprise, et à établir un état des lieux objectif des conséquences de cette crise sur votre stratégie.*

Le programme vous permettra également de prendre les décisions appropriées dans un contexte particulier, et de rebondir rapidement en créant de la valeur à la sortie de crise.



NOM DU PROGRAMME :

« Quelle gestion financière face à la crise COVID-19 ? »

Dates :

- Session 1 : Lundi 30 novembre 2020 matin
- Session 2 : Mercredi 2 décembre 2020 après-midi
- Session 3 : Lundi 7 décembre 2020 matin
- Session 4 : Mardi 15 décembre 2020 matin

Durée : 4 demi-journées

Lieu : Cycle 100% en ligne via la plateforme Zoom

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

- Partager des bonnes pratiques en matière de gestion de crise
- Travailler sur les états financiers ou budgets de votre entreprise
- Partager une boîte à outils facile à utiliser sur la base d'exemples simples et concrets
- Mettre en commun les expériences, mises en situation sur la base d'exemples réels et concrets
- Être en mesure de prendre les décisions appropriées en situation de crise

PREREQUIS / PUBLIC CONCERNE

Ce cycle est dédié aux dirigeants, cadres dirigeants et administrateurs d'Epl avec ou sans connaissances approfondies en finance. Les concepts de base seront présentés au début de chaque demi-journée.

PEDAGOGIE

- Échanges en ligne via un outil de communication interactif (audio & vidéo)
- Partages de documents et travail en commun sur des cas réels, récents et anonymisés sur lesquels l'intervenant, expert, a été directement impliqué dans le cadre de ses activités de conseil
- Mini-cas, travail en groupe, échanges d'expériences et mises en situation

INTERVENANT

Le programme est animé par Patrick LEGLAND, Professeur Affilié du Département Finance d'HEC Paris, qui dirige par ailleurs une société de conseil spécialisée dans l'accompagnement des EPL.

DISPOSITIF D'ÉVALUATION

Une auto-évaluation des compétences sera réalisée par les participants avant le début du cycle.

La formation et l'encadrement de l'organisme dispensant la formation seront évalués par les participants. Ces évaluations sont un outil de réajustement du programme.

SESSIONS 1 & 2

Quatre axes seront développés sur ces deux sessions :

- Diagnostic de la situation actuelle de l'entreprise
- Recherche de financements et aides appropriées
- Actions concrètes à mettre en œuvre en situation de crise
- Impact des mesures prises, pilotage de la performance et adaptation

Session 1 : Lundi 30 novembre matin (9h-12h)

« Interpréter les comptes et la situation de l'entreprise – La boîte à outil du Dirigeant »

1. DIAGNOSTIC : Interpréter les comptes et la situation de l'entreprise

Ce que vous assimilerez :

- Passer d'une présentation comptable à une interprétation économique et financière
- Comprendre la destruction de liquidités (« Cash Burn ») en période de crise sévère
- Comprendre les mécanismes de destruction / génération de cash-flow libre notamment via le BFR

La pédagogie : Travail sur un cas réel d'ETI ou PME, détruisant du cash et faisant face à une crise aiguë de liquidité. Quels indicateurs sont pertinents ? Comment les interpréter ?

2. FINANCEMENTS : Mobiliser les ressources (Banques, Subventions, Actionnaires, Fonds)

Ce que vous assimilerez :

- Quels indicateurs sont utilisés par les banques en période de crise ?
- Négocier avec les apporteurs de capitaux, trouver des aides et subventions
- Quels financements sont les plus appropriés ? Dette, Augmentation de Capital, Obligations Convertibles, Mezzanine

La pédagogie : Travail en groupe sur la base d'un cas réel et récent d'une entreprise en manque de liquidités, sélection des outils financiers les plus appropriés.

Session 2 : Mercredi 2 décembre après-midi (14h-17h)

« Gestion des risques, de la performance et de la stratégie en période de crise »

1. ACTIONS : Agir sur les coûts directs et indirects tout en préservant l'entreprise

Ce que vous assimilerez :

- Identifier les frais fixes et variables sur lesquels le dirigeant peut agir
- Déterminer et optimiser les points morts par activité ou centres de décision
- Mutualiser les coûts, optimiser les investissements réalisés, avoir une gestion agile

La pédagogie : Sur la base d'exemples concrets, segmentation des principaux coûts de l'entreprise, suivi de l'évolution des points morts par activité en fonction de la crise.

2. SUIVI : Mesurer l'impact des mesures, s'adapter, créer à nouveau de la valeur

Ce que vous assimilerez :

- Mettre en place des tableaux de bord simples, suivre les risques : liquidité, solvabilité, marge de sécurité
- Construire et suivre le business plan afin d'identifier les besoins de liquidité à venir
- Réfléchir à des partenariats, synergies, mises en commun

La pédagogie : Travail en groupe basé sur un cas réel et récent. Comment créer de la valeur par une meilleure gestion stratégique et financière ?

SESSIONS 3 & 4

Ces deux sessions permettront à chaque participant de travailler sur les comptes et la stratégie de leur entreprise.

Une grille d'analyse EXCEL simple, adaptée à chaque secteur, sera fournie à chaque participant.

Session 3 : Lundi 7 décembre matin (9h-12h)

« **Comment négocier avec les apporteurs de capitaux en période de crise ?** »

1. **DIAGNOSTIC** : Comment interpréter les comptes de votre entreprise ?

La mise en pratique :

- Passer d'une logique comptable à une interprétation économique de votre entreprise
 - Construire le bilan économique de votre entreprise, comprendre les financements
 - Maitriser la génération / destruction de cash de votre entreprise – Cash-Flow Libre
- Analyser les risques opérationnels et financiers liés à la crise pour votre entreprise ?
 - Quelle évolution du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) ? Comment l'optimiser ?
 - Analyse de l'évolution de la liquidité de votre entreprise, quelles mesures prendre ?

2. **FINANCEMENTS** : Quels financements appropriés pour votre entreprise ?

La mise en pratique :

- Quelle est la vue des banques sur votre entreprise ?
 - Quelle est la note de crédit et son évolution pour votre entreprise ?
 - Comment déterminer les financements les plus appropriés pour votre entreprise ?
- Comment trouver les financements nécessaires ?
 - Dans le cas de votre entreprise, comment négocier avec les apporteurs de capitaux ?
 - Simulation de financements pour votre entreprise : Dettes, capitaux propres, subventions...

Session 4 : Mardi 15 décembre matin (9h-12h)

« **Outils de contrôle de gestion, pilotage de la performance par secteur d'activité** »

1. **ACTIONS** : Quelle analyse pour les coûts de votre entreprise ?

La mise en pratique :

- Comment déterminer les points morts opérationnels et financiers de votre entreprise ?
 - Levier opérationnel : Marge sur coûts variables, point mort
 - Levier financier : Performance économique vs coût de financement
- Comment réduire les coûts tout en préservant la création de valeur de votre entreprise ?
 - Identifier les pistes de réduction des coûts
 - Maitriser comment votre entreprise peut continuer à créer de la valeur

2. **SYNTHESE** : Quels tableaux de bord et outils de suivi seront utiles ?

La mise en pratique :

- Quels tableaux de bord sont adaptés au secteur et à la situation de votre entreprise ?
 - Évaluer les risques par la méthode de Dupont
 - Suivre les risques de liquidité et solvabilité par le « Altman Score »
- Quelle synthèse, plan d'action et suivi des risques pour votre entreprise ?
 - Comment votre entreprise peut continuer à créer de la valeur pendant la crise ?
 - Quelle réflexion stratégique votre entreprise devrait-elle mener pendant la crise ?