

# Se poser les bonnes questions en temps de crise

**Vous accompagner pour la relance post COVID-19**

Mai 2020





Nous vivons une situation historique.

Plus que jamais, l'esprit d'agilité et de solidarité doivent être omniprésents dans notre action au quotidien.

Agir pour faire face à une situation évolutive au jour le jour et anticiper les nouveaux paradigmes à entreprendre au moment de la relance.

Notre expertise et expérience, mettant l'humain au centre de notre action, nous permet d'assumer pleinement notre engagement et notre responsabilité.

Grace à votre confiance nous mettons à votre disposition l'ensemble de nos compétences, pour mettre en œuvre les mécanismes post crise.

Faiçal MEKOUAR

PRÉSIDENT

# Face à la crise du COVID-19, se poser les bonnes questions pour adopter le meilleur plan d'actions

Votre entreprise vient d'être touchée de plein fouet par la crise soudaine et inattendue du COVID-19. **Les conséquences sont multiples** et peuvent vous impacter dans les dimensions humaines, financières, organisationnelles, environnementales ... Face à cette situation de crise:

- **Quelles sont les questions que vous devez vous poser ?**
- **Quelles sont les décisions à prendre sans tarder ?**
- **Comment déployer rapidement les solutions les plus adaptées ?**

Ce document a pour vocation de présenter les principaux thèmes de réflexions suivant notre démarche « **6 BOX** » qui repose sur **des questions clés structurées** autour de six domaines.

Dans la pratique, elle permet à nos experts de faire émerger les bonnes décisions pour chaque domaine.





# Stratégie



## Questions clés

Quelle **organisation de crise** mettre en place ?

Comment **définir et déployer le programme** de gestion de crise et le plan de **continuité d'activité** ?

Les **ressources** indispensables et les **fonctions critiques** de l'entreprise sont-elles **appréhendées et mobilisables** ?

**Comment modéliser et redéfinir la stratégie** à l'aune des premiers changements dus au COVID - 19 et à l'incertitude économique ?



## Exemples de réponses et de solutions

- ✓ Réalisation d'un **Diagnostic flash 360** sur l'ensemble des domaines,
- ✓ **Définition de la stratégie** en fonction des scénarii envisageables,
- ✓ **Dimensionnement du business plan** et réalisation de **stress tests**,
- ✓ **Conception et mise en œuvre du PCA** (Plan de Continuité d'Activité),
- ✓ Mise en place d'une **cellule de crise** et d'une **chaîne de commandement** de l'information,
- ✓ Définition des messages et supports de **communication interne et externe**,
- ✓ Conception de **tableaux de bord** de suivi des **actions** et de leurs **conséquences** sur les collaborateurs et l'activité,
- ✓ Mise à disposition d'une **veille personnalisée** (juridique, social, mesures gouvernementales...).



## Questions clés

Quels sont les **outils de prévision et de pilotage** disponibles et nécessaires ?

Comment la **trésorerie** peut-elle être préservée et optimisée ? De quels **moyens** dispose-t-on à **court et moyen terme** ?

Comment **aider les participations des fonds d'investissement** à **repenser leur plan** de marche pour les années à venir ?

Quelles sont les **mesures publiques** et les **aides** dont l'entreprise peut bénéficier ?

Comment **actionner des financements** complémentaires ?

Quelles sont les **mesures fiscales exceptionnelles de soutien** visant à la **sauvegarde de la trésorerie** : impôts directs, TVA, taxes sur les salaires, taxes locales... ?

Comment **apprécier l'impact du COVID - 19** sur la **valeur de la société, de ses filiales** et/ou de ses **unités génératrices de trésorerie** (le cas échéant) ?

Quel **arbitrage** réaliser sur les **portefeuilles d'actifs** ?

Comment **arrêter les comptes** en période de crise ?



## Exemples de réponses et de solutions

### PRÉVENTION ET RESTRUCTURATION, CASH MANAGEMENT, TRANSACTIONS , ÉVALUATION

**Diagnostic flash** de la trésorerie, et définition d'un **calendrier prévisionnel** afin d'**anticiper** le besoin de trésorerie court et moyen terme,

**Accompagnement** à la mise en œuvre d'une **stratégie** de cash management,

Identification des **leviers d'optimisation de trésorerie** (BFR, financement...),

Identification, analyse et recours aux **leviers court terme** (reports de paiement, négociations avec les banques, dispositifs publics d'aide, **mise en place de différés d'impôts** pour les entreprises réalisant un **CAS 20MMAD**),

**Modélisation financière** et **due diligence** ou **Vendor due diligence**.

### OUTILS DE PILOTAGE ET D'OPTIMISATION

**Amélioration des outils de pilotage** (Power BI),

**Délais** de paiement et **dématérialisation** des factures.

### ARRÊTÉ DES COMPTES

**Diagnostic de l'adaptation** de la fonction Finance à la crise actuelle,

**Mise à disposition de ressources** (contrôle de gestion, comptabilité, consolidation),

**Management de transition** (Gestion de crise, Ressources humaines / Communication, Finance Trésorerie / Juridique, Industriel / Supply Chain, Commercial / Marketing).



# Finance

## Focus : Gestion fiscale et sociale



### Questions clés

Quelles sont les **mesures fiscales et sociales exceptionnelles** de soutien visant à la sauvegarde de la trésorerie : Impôt sur les sociétés, Impôt sur les revenus, CNSS, etc. ?

Comment **cerner l'ensemble** des mesures et changements réglementaires en matière fiscale et sociale, adoptés dans cette période de crise ?

Comment **s'assurer de la bonne application** des textes fiscaux et sociaux adoptés dans le contexte actuel ?

Comment accompagner les entreprises à **pallier les conséquences de la crise** en repensant leurs **projets de structuration et de réorganisation** ?



### Exemples de réponses et de solutions

#### VEILLE FISCALE ET SOCIALE :

- ✓ S'informer sur les **nouveautés réglementaires** et les décisions précises par le Comité de Veille Economique (CVE) ainsi que toutes les instances réglementaires, en vue de mieux gérer les impacts de la crise.

#### ASSISTANCE PERMANENTE :

- ✓ Répondre aux interrogations du management relatives à **l'interprétation des mesures entreprises et les textes législatifs et réglementaires**,
- ✓ Assister la société dans la **mise en œuvre et l'application de ces mesures**,
- ✓ Permettre à la société une adaptabilité rapide dans un contexte réglementaire évolutif,
- ✓ Assistance dans le cadre de **dépôt des déclarations fiscales et sociales**.

#### CONSEIL ET ÉTUDES FISCALES :

- ✓ Etudes **d'optimisation fiscale** dans le cadre de projets structurants pour le groupe de sociétés,
- ✓ **Simulations et revues fiscales** de business plans élaborés par les sociétés.

#### REVUES FISCALES ET SOCIALES :

- ✓ Vérification de la **conformité des déclarations fiscales et sociales** (CNSS) de la société suite à l'application des mesures prévues pendant cette période de crise, à travers la revue des déclarations déposées et le traitement comptable et fiscal adopté,
- ✓ Estimation et anticipation des **risques éventuels en matière fiscale et sociale**.



# Capital Humain



## Questions clés

Comment assurer la santé et la **sécurité des collaborateurs au travail** ?

Comment **sécuriser les décisions managériales** au regard des **évolutions réglementaires et normatives** liées à la crise COVID-19 ?

Quelle **politique de communication interne** efficace à mettre en œuvre ?

Comment faire **évoluer le mode de management** et l'adapter à la situation de crise ?

Quels moyens mettre en œuvre pour **organiser le télétravail** ?

Comment gérer la **relation employeur-salarié** pendant le confinement et à sa sortie ?



## Exemples de réponses et de solutions

- ✓ Mise en place d'une **démarche Santé et Sécurité au Travail (SST)** adaptée au contexte sanitaire actuel (obligations de l'employeur, évaluation des risques professionnels, responsabilité et mise en œuvre de la prévention en milieu de travail, organisation des secours...)
- ✓ Dimensionnement et **aménagement du temps de travail**,
- ✓ Renforcement des **nouveaux modes de travail**, des pratiques et des outils de **travail à distance**,
- ✓ Assistance la **mise en œuvre des mesures sociales et RH** et l'**anticipation des risques sociaux**,
- ✓ Analyse du **traitement des paies** dans le cadre des mesures exceptionnelles et identification des **axes d'optimisation sociale**,
- ✓ Accompagnement des TPE/PME dans la **sécurisation de la paie** et l'optimisation du coût social de la crise,
- ✓ Solutions d'**Outsourcing RH**,



# Risques et conformité



## Questions clés

Comment **rassurer ses partenaires** sur la **solidité de l'entreprise** pendant et à l'issue de la crise sanitaire ?

Face à la crise, comment rendre les **systèmes d'information** de l'entreprise **plus sûrs et efficaces** ?

Comment redéfinir une **nouvelle cartographie des risques** dans un contexte de pandémie et d'incertitudes ?

Comment renforcer et adapter le **dispositif anti-fraude** en cette période où de nombreuses transactions et décisions se font à distance ?

Quelles **conséquences et risques** peut-on **anticiper** sur les contrats en cours de négociation ou d'exécution ?

De quels **moyens** dispose-t-on **pour garantir ou suspendre** l'exécution des **obligations contractuelles** ?

Comment **sécuriser ou renégocier les opérations de M&A** en cours ?

Quelles sont les **actions juridiques** à prendre vis-à-vis du vendeur ou de l'acquéreur, des assureurs et/ou des autorités réglementaires ?

Quelles mesures prendre en matière de **prix de transfert** ?



## Exemples de réponses et de solutions

### FOCUS COMMISSARIAT AUX COMPTES

- ✓ Attestation des **données prévisionnelles**, du business plan et prévisions à court terme de trésorerie,
- ✓ **Examen de la situation de l'entreprise** (ratios financiers, solvabilité...),
- ✓ **Audit financier** contractuel ou revue limitée des comptes,
- ✓ **Évaluation des risques** et zones de vulnérabilités par entité ou processus,
- ✓ **Arrêté des comptes** dans le contexte de la crise sanitaire (IFRS, etc.),
- ✓ **Communication financière** des sociétés cotées dans le contexte de la crise sanitaire.

### AUTRES RÉPONSES ET SOLUTIONS

- ✓ Audit des **systèmes d'information** et dispositifs **Cybersécurité**,
- ✓ Examen de la **conformité sociale** (audit, diagnostic),
- ✓ Conformité de l'**utilisation des fonds reçus** à leur objet (audit, diagnostic),
- ✓ Vérification du respect des **délais de paiement** (audit, diagnostic),
- ✓ Réalisation / actualisation d'une **cartographie des risques**,
- ✓ **Prix de transfert** : comment adapter la Supply chain ? Quelle nouvelle politique au sein du groupe ?





# Opérations



## Questions clés

Quel est l'**impact** de la crise sanitaire **sur les prévisions de vente** ?

Comment se prémunir contre le risque de rupture et continuer d'**assurer la chaîne logistique, les approvisionnements et la production industrielle** ?

Comment **adapter les ressources et les stocks** ?

Comment **organiser/réorganiser** son **département commercial** durant la crise et en **anticipation post crise** ?

Comment **redimensionner ses investissements** Marketing et Communication ?



## Exemples de réponses et de solutions

- ✓ Réalisation d'une **cartographie des risques et impacts** de la supply chain en fonction des sites industriels, des zones de stockage, en fonction des régions impactées par le COVID - 19,
- ✓ Revue et **priorisation des commandes**,
- ✓ **Analyse des stocks et actions** pour **prévenir les ruptures** (transferts, substitution, sourcing alternatif),
- ✓ Scénarisation de **l'évolution de la demande** et définition de **stratégie de stockage**,
- ✓ **Identification et accompagnement des fournisseurs critiques**,
- ✓ **Réorganisation de la chaîne logistique** tout en assurant la pérennité des livraisons clients,
- ✓ Aide à la réallocation des **capacités de production**.



# Préservation de la valeur



## Questions clés

Quels sont les **sujets-clés à anticiper** dès la sortie de crise ?

**Client Experience** : comment **continuer d'animer la relation commerciale** avec les clients clés pendant et après la crise ?

Comment **adapter la politique RH** à la situation post-crise ?

Quels sont les **process et les outils manquants** dans le dispositif de réaction à la crise du COVID - 19 ?



## Exemples de réponses et de solutions

- ✓ **Diagnostic 360** : redéfinition du **business modèle et identification des leviers d'action** (stratégie et pilotage / commercial / production et supply-chain / RH / système d'information, etc.),
- ✓ **Assistance conseil post-crise** : élaboration de BP, assistance renégociation de dettes, etc.
- ✓ **Mise à disposition de ressources** : contrôle de gestion, comptabilité, consolidation, PMO, etc.
- ✓ **Management de transition** : Gestion de crise, Ressources humaines / Communication, Finance Trésorerie / Juridique, Industriel / Supply Chain, Commercial / Marketing, etc.
- ✓ **Optimisation du BFR** pour atténuer l'impact de la hausse de l'endettement sur la valeur de l'entreprise,
- ✓ **Optimisation CAPEX** : cession d'actifs non rentables,
- ✓ **Redéfinition du PCA** (Plan de Continuité d'Activité) en l'adaptant à des cas de figure plus diversifiés,
- ✓ **Digitalisation** : **capitaliser sur les enseignements de la crise pour tirer profit du digital et conduire le changement** (évolution des processus clés : dématérialisation comptable, automatisation de tâches sans valeur ajoutée, mise en place d'outil de business intelligence...).

---

## Les Associés de Grant Thornton Maroc sont plus que jamais à vos côtés

---



**Faïçal MEKOUAR**  
Managing Partner  
faical.mekouar@ma.gt.com



**Sana AL MOKRI**  
Associée  
sana.almokri@ma.gt.com



**Zineb BELLAMINE**  
Associée  
zineb.bellamine@ma.gt.com



**Anissa BENBRAHIM**  
Associée  
anissa.benbrahim@ma.gt.com



**Rachid BOUMEHRAZ**  
Associé  
rachid.boumehraz@ma.gt.com



**Ghali GUESSOUS**  
Associé  
ghali.guessous@ma.gt.com



**Mohammed Réda LAHMINI**  
Associé  
reda.lahmini@ma.gt.com



**Tarik MAAROUF**  
Associé  
tarik.maarouf@ma.gt.com



[www.grantthornton.ma](http://www.grantthornton.ma)

© 2020 Grant Thornton International Ltd. All rights reserved.

'Grant Thornton' refers to the brand under which the Grant Thornton member firms provide assurance, tax and advisory services to their clients and/or refers to one or more member firms, as the context requires. Grant Thornton International Ltd (GTIL) and the member firms are not a worldwide partnership. GTIL and each member firm is a separate legal entity. Services are delivered by the member firms. GTIL does not provide services to clients. GTIL and its member firms are not agents of, and do not obligate, one another and are not liable for one another's acts or omissions.