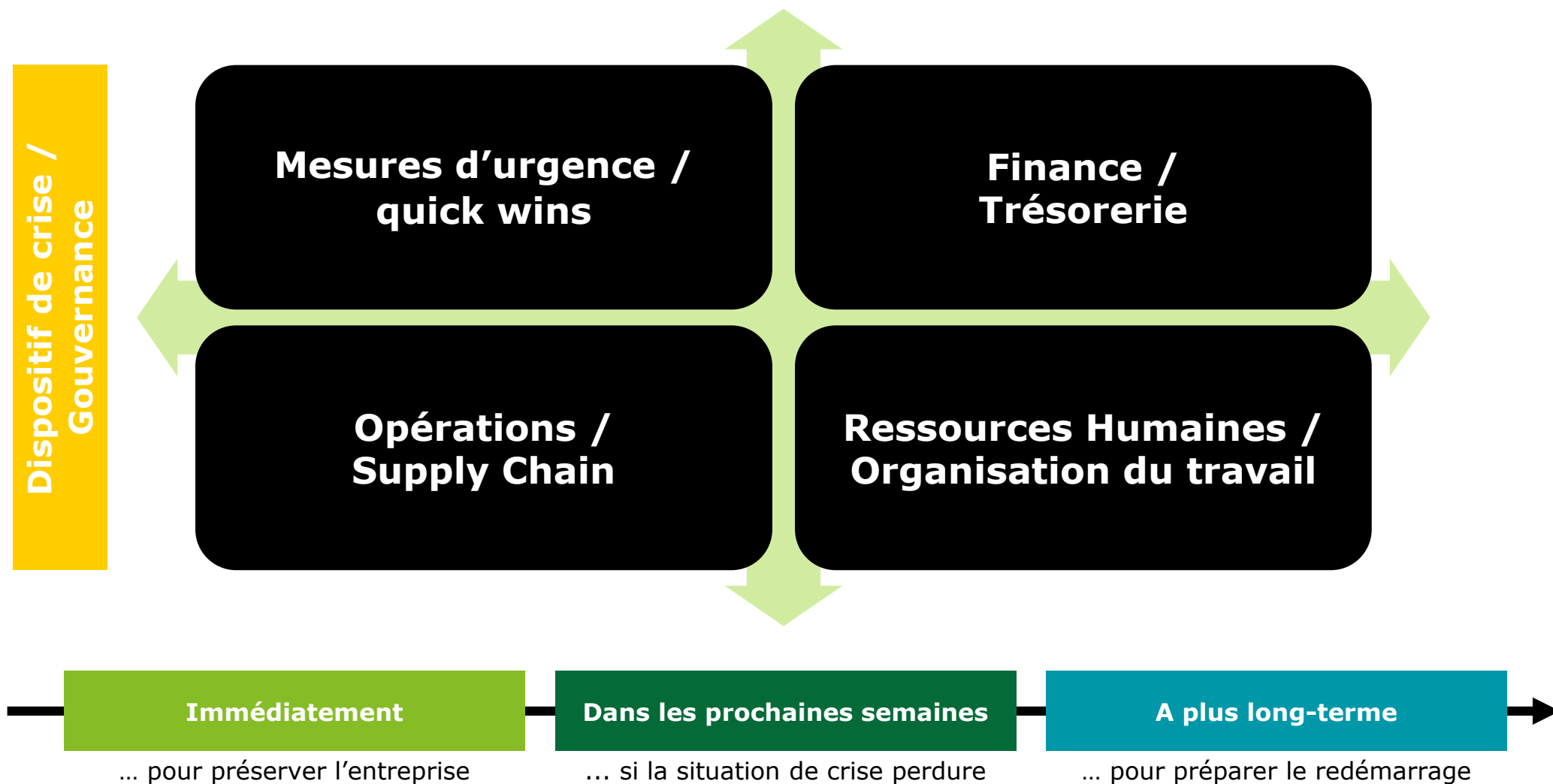


COVID-19

Comment gérer les impacts de la crise du COVID-19?

Principaux enjeux pour les entreprises

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



Dispositif de crise / Gouvernance

Mise en place immédiate



Cellule de crise

- ❑ Nomination d'un **manager de crise**, reportant directement au DG, et mise en place d'une **cellule de crise** transverse (« crisis room », « war room ») avec points journaliers : veille sur l'évolution de la situation et analyse des risques pour l'entreprise, pilotage des mesures et de leur efficacité, et coordination des communications
- ❑ Diagnostic des **plans de crise** et **plans de continuité d'activité** de l'entreprise
- ❑ **Activation des mesures d'urgences** (cf. pages suivantes)



Communication

- ❑ **Communication externe** proactive vers toutes les parties prenantes (clients, fournisseurs, partenaires financiers, communautés locales...) afin de maintenir la confiance de ces partenaires
- ❑ **Communication interne** transparente et régulière, démontrant la mobilisation du management, sur la situation, l'évolution possible, les mesures prises dans l'entreprise, les dernières mises à jour, les contacts internes, ...



Simulation et anticipation

- ❑ Définition d'un **plan d'urgence de succession ou de secondement** pour tous les rôles clés, en cas d'incapacité temporelle d'exercer
- ❑ « **Scenario planning** » et « **stress test** » pour anticiper et tester la résistance de l'organisation aux hypothèses de la crise (impacts supply chain, réglementation, indisponibilité des employés, fermeture de sites / fermeture complète...) et du redémarrage

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

Quick wins !

Dernière mise à jour en date du 20/03/2020

Dettes fiscales	Dettes sociales	Activité partielle
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impôts directs (IS, taxes sur les salaires...) : Les entreprises peuvent solliciter le report sans pénalité des prochaines échéances d'impôts directs ▪ Contrats de mensualisation de la CFE : Il est possible de suspendre les prélèvements et régler les échéances gelées avec le solde, sans pénalité ▪ Crédit d'impôts (CIR, etc.) : possibilité de solliciter le remboursement ▪ TVA : aucune information n'est disponible à ce stade quant au report des règlements de la TVA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cotisations URSSAF : Les entreprises bénéficient de la possibilité d'échelonnement des cotisations salariales et patronales jusqu'à 3 mois ▪ Retraite complémentaire : Un report des échéances est envisageable, les employeurs sont invités à se rapprocher de leur institution de retraite complémentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recours lors de : <ul style="list-style-type: none"> - Cessation temporaire d'activité, partielle ou totale ; ou - Réduction des horaires de travail habituels ▪ Mesures : <ul style="list-style-type: none"> - Contrats de travail suspendus ; - Indemnités à hauteur de 70% de la rémunération antérieure (soit 84% nette) prises en charge par l'Etat et l'Unedic ▪ Délai pour réaliser la demande : <ul style="list-style-type: none"> - 30 jours avec effet rétroactif ▪ Modification dans le contexte du Coronavirus : <ul style="list-style-type: none"> - Augmentation de la part de l'indemnité au niveau de 4,5x le SMIC ; - Pour les TPE/PME (<250 salariés), le délai de réponse est réduit à 48h ; et - Le délai de remboursement des entreprises par l'Etat est en cours de détermination <p><i>NB : Le périmètre des sociétés éligibles est en cours de détermination (forfait heures/jours, activité..). Un projet de loi est en cours de discussion</i></p>

Points d'attention :

- Régions : la mise en place de mesures régionales spécifiques pour aider les entreprises est en cours d'adoption par les régions
- Les sociétés en difficulté (en procédure) sont exclues des dispositifs mis en place par BPI France
- Le recours à la CCSF reste possible pour la restructuration des dettes fiscales et sociales

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

Quick wins !

Dernière mise à jour en date du 20/03/2020

BPI France

- **Suspension d'échéances** : Suspension automatique des échéances de prêts accordée par BPI France à compter du 16 mars pour une durée de 6 mois (capital & intérêts)
- **Garanties bancaires** :
 - Garantie à 90% pour des prêts de 3 à 7 ans: les conditions ont également été élargies (plafond du risque maximal porté de 1,5 à 5m€, ouverture aux entreprises de moins de 3 ans, ouverture à toutes les entreprises quelque soit leur détention par des investisseurs financiers)
 - Augmentation du plafond de garantie délivré dans le cadre des contrats BPI « PME 200 » de 50 à 70% et de 200k€ à 300k€ ;
 - Fonds de « renforcement de la trésorerie »: Ouverture aux ETI avec un plafond maximal à 90% et 30m€ et avec une franchise de remboursement de 6 mois ;
 - Fonds de Garantie « ligne de crédit confirmé Coronavirus »: Garantie à 90% du découvert si la banque le maintient sur 12 à 18 mois (plafond de 5m€ pour les PME et 30m€ pour les ETI, franchise de 4 mois) ;
 - Augmentation du plafond de la garantie de l'affacturage de 200k€ à 500k€ ; et
 - Mobilisation de factures et ajout d'un crédit de trésorerie de 30% du volume mobilisé
- **New Money** :
 - Libération du dépôt de garantie dans le cadre de l'affacturage ;
 - Octroi d'un prêt sans garantie sur 3 à 5 ans de 10k€ à 10 m€ pour les PME et plusieurs dizaines de millions d'euros pour les ETI avec un différé de remboursement ;
 - Prêt Atout: Prêt sans sureté réelle dédié aux TPE, PME et aux ETI avec un plafond de 5m€ pour les PME et 30m€ pour les ETI et sur une durée de 3 à 5 ans avec un différé d'amortissement jusqu'à 12 mois ; et
 - Des prêts régionaux ont également été mis en place (Prêt « Rebond » en Grand Est et prêt « Back'Up » en Ile de France)

Auprès des établissements financiers

- **Suspension des échéances (emprunts et crédit-bail mobilier)** :
 - Il est possible de solliciter la suspension des échéances sur 6 mois auprès des établissements bancaires
- **Médiation du crédit** :
 - Il est conseillé de contacter la Médiation du crédit afin de permettre la renégociation de la dette bancaire

Points d'attention :

- Régions : la mise en place de mesures régionales spécifiques pour aider les entreprises est en cours d'adoption par les régions
- Les sociétés en difficulté (en procédure) sont exclues des dispositifs mis en place par BPI France
- Le recours à la CCSF reste possible pour la restructuration des dettes fiscales et sociales

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

Quick wins !

Dernière mise à jour en date du 20/03/2020

Autres mesures

▪ Mesures opérationnelles :

- Décalage du paiement des loyers (à négocier au cas par cas) ;
- Décalage du paiement des factures d'électricité et du gaz (en cours de négociation par les Pouvoirs Publics) ; et
- Poursuite des paiements et crédits inter-entreprises recommandée par les Pouvoirs Publics

▪ **Fonds de solidarité:** CA <1 M €, baisse de CA de 70% (une indemnité forfaitaire de 1 500€)

▪ Marchés publics :

- L'Etat reconnaît le coronavirus comme un cas de force majeure pour ses marchés publics
- En conséquence, pour tous les marchés publics d'Etat, les pénalités de retard ne seront pas appliquées
- **Attention, ce n'est toutefois pas le cas pour les autres donneurs d'ordre**

Cas particuliers des entreprises en difficulté

▪ Les mesures évoquées ci-avant ne s'appliquent pas aux entreprises en difficulté

Pour celles-ci, les points suivants doivent être retenus:

- Les tribunaux de commerce sont fermés: l'ouverture de procédures amiables (à l'exception du mandat ad hoc) et/ou judiciaires ne peut être mise en place en l'état
- Le projet de loi d'urgence pour faire face à l'épidémie de Covid-19 du 18 mars 2020 (en son article 7, I, 1°, d) habilite le gouvernement à prendre par ordonnance, dans un délai de trois mois à compter de la publication de la loi, **toute mesure modifiant le droit des procédures collectives et des entreprises en difficulté afin de faciliter le traitement préventif des conséquences de la crise sanitaire**
- **AGS :**
 - La prise en charge des salaires en procédures collectives est maintenue malgré l'éventuel non respect des délais et des formalités légales
 - En plan de continuation, la possibilité de rallonger le délai de remboursement est portée de 12 à 24 ou 30 mois

NB: Considérant l'attente des instructions de la Chancellerie, les différentes juridictions s'organisent de manière autonome. En l'état, la situation se doit d'être appréhendée au cas par cas au regard de la juridiction, du type de procédures envisagé, de l'urgence rencontrée par les sociétés en difficulté




Points d'attention :

- Régions : la mise en place de mesures régionales spécifiques pour aider les entreprises est en cours d'adoption par les régions
- Les sociétés en difficulté (en procédure) sont exclues des dispositifs mis en place par BPI France
- Le recours à la CCSF reste possible pour la restructuration des dettes fiscales et sociales

Synthèse des mesures gouvernementales d'urgence en Europe (1/2)

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



Dernière mise à jour en date du 19/03/2020

Pays	Mesures économiques annoncées
Italie 	<ul style="list-style-type: none">▪ 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)▪ 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▪ Un décret national est attendu dans les prochains jours pour une aide gouvernementale de 25 md€
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 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.
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 pré-paiements 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▪ 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

Synthèse des mesures gouvernementales d'urgence en Europe (2/2)

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

Dernière mise à jour en date du 19/03/2020

Pays	Mesures économiques annoncées
Espagne 	<ul style="list-style-type: none">▪ Plusieurs mesures économiques déjà en place ont été détaillées : suspension de taxes (à préciser si applicable à toutes les entreprises ou seulement les auto-entrepreneurs), prise en charge des indemnités maladie relatives au Coronavirus dès le 1^{er} jour, suspension du délai administratif▪ 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 allègement 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 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
- ❑ Réalisation des **prévisions de trésorerie hebdomadaires et mensuelles**
- ❑ 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

- ❑ 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.

Actions à mener dans les prochaines semaines ou mois (1/3)



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'action**, 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

- ❑ Renforcement de l'**information communiquée** aux actionnaires et partenaires financiers pour les rassurer :
 - 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



Prise en charge par les assurances

- ❑ Examen les **polices d'assurance, couvertures et garanties**. Evaluation des mesures de prévention qui pourraient être prises en charge par les assureurs.

Actions à mener dans les prochaines semaines ou mois (2/3)




Prise en charge par les assurances (suite)

- ❑ **Notification des assureurs** et renseignement 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



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 dépendances
- ❑ 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**

Actions à mener dans les prochaines semaines ou mois (3/3)




Autres options à plus long terme

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



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**
- ❑ Prévion 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



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.)
- ❑ Renforcer les contrôles autour des risques de fraude (ex. fraude au président) et enquêter rapidement 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)
- ❑ Demander aux fournisseurs de fournir la preuve qu'ils disposent d'un plan de continuité, qu'il le tiennent à jour et le testent régulièrement. Revoir risk scoring en fonction.
- ❑ Définition d'un plan pour une **augmentation de l'activité « en ligne »** (digital / activités en ligne, centre d'appels, livraisons à domicile...)

Opérations / Supply Chain

Actions à mener à plus long terme

Dans les prochaines semaines

A plus long-terme



Réduction des coûts des opérations

- ❑ **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** (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.)
- ❑ Surveiller et identifier les 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



Optimisation des charges d'exploitation immobilières

- ❑ **Optimisation de la surface** en prenant en compte l'évolution des projections d'effectifs et les nouvelles méthodes de travail (télétravail, etc.), avec négociation pour la restitution de surfaces
- ❑ **Optimisation des coûts locatifs** via revue du parc requis pour l'activité et négociation
- ❑ **Rentrée de cash et amélioration du LTV** : valorisation des actifs, cession de sites, sale & lease back
- ❑ **Renégociation de la dette immobilière** : baisse du coût de la dette avec le refinancement des actifs

Actions immédiates



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'important 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

Vos contacts clés – Deloitte Financial Advisory

M&A Transaction Services



Vincent Batlle

Associé
vbatlle@deloitte.fr
+33 6 74 02 49 40



Cyril Stivala

Associé
cstivala@deloitte.fr
+33 6 74 02 49 41

Restructuring Services



Jean-Pascal Beauchamp

Associé
jebeauchamp@deloitte.fr
+33 6 07 18 54 40



Sandrine Gril-Prats

Associé
sgrilprats@deloitte.fr
+33 6 88 24 19 74

Financial Services Industry / Real Estate Advisory



Bruno Amsellem

Associé
bamsellem@deloitte.fr
Mobile: +33 6 3170 65 79

M&A Operations



Jean-Philippe Grosmaître

Associé
jgrosmaître@deloitte.fr
+33 7 86 85 58 35



Claudio Molinaro

Associé
cmolinaro@deloitte.fr
+33 6 43 40 48 70

Corporate Finance



Olivier Magnin

Associé
omagnin@deloitte.fr
+33 6 84 68 16 89



Charles Bédier

Associé
cbedier@deloitte.fr
+33 6 08 82 41 32

Forensic & Dispute Services



Karl Payeur

Associé
kpayeur@deloitte.fr
+33 6 86 65 05 81



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.