

An aerial photograph showing three blue inflatable kayakers on a river. The kayakers are wearing red life jackets and are positioned near a rocky, light-colored bank. Several people are standing on the bank, some appearing to be interacting with the kayakers. The water is a vibrant green color, and the overall scene suggests a recreational or training activity in a natural setting.

# RÉSISTER ET S'ADAPTER

Soyez serein, Comptez sur nous

# Résister et s'adapter

- 1 GERER L'URGENCE
- 2 RENFORCER LA PERFORMANCE DE L'EXPLOITATION
- 3 REINVENTER DEMAIN POUR REBONDIR PLUS FORTEMENT LORS DE LA REPRISE



# Résister et s'adapter

## 1 GERER L'URGENCE

- / Optimiser la trésorerie et les ressources humaines face à la crise
- / Elaborer un prévisionnel dans un environnement improbable
- / Augmenter rapidement les ventes en ligne en maintenant la qualité de service client





## CONTEXTE

- / Le ralentissement ou l'arrêt de l'activité occasionnent une **tension forte sur la trésorerie** des entreprises
- / Les entreprises doivent néanmoins **honorer leurs engagements** vis-à-vis de leurs partenaires et s'assurer de respecter les **impératifs de liquidité et de solvabilité**
- / Ainsi, **toutes les pistes** d'optimisation des coûts (variables) dans un premier temps (avant les coûts fixes), des délais d'encaissement et de décaissement et d'amélioration du passif peuvent être méthodologiquement explorées



## OBJECTIFS

- / Mettre en place un **pilotage au jour le jour du cash** pour **anticiper les difficultés de trésorerie**
- / Elaborer un **plan de trésorerie sur 13 semaines**
- / Accélérer le recouvrement des **créances clients** (voire demander de l'avance) et négocier le paiement des **dettes fournisseurs**
- / Être en capacité à moyen terme de **restructurer son BFR** pour exploiter cette **ressource interne de cash**
- / **Sécuriser** les ventes (en France et à l'étranger) en contrôlant la capacité de paiement
- / Améliorer le **passif**

## DES A PRESENT



- / Elaborer les **prévisions de trésorerie** et mettre en place une **Task Force Cash**
- / Mettre en place un **accompagnement sur le plan financier et juridique** dans les démarches de réduction de l'activité
- / Gérer l'accompagnement dans la **mise en place de mesures sociales** (ex : chômage partiel)
- / Mettre en place une **stratégie de préservation de la trésorerie à court terme** (financement bancaire, BPI, factoring, arrêt/ décalage du paiement de vos cotisations...)
- / Identifier des pistes de **réduction des coûts variables** pour diminution rapide des sorties de trésorerie (avant les coûts fixes)
- / **Améliorer le passif** (réduction du nombre de jours de congés...)
- / Optimiser la **gestion des stocks**

## AU FUR & A MESURE DE LA REPRISE



- / **Réaliser un diagnostic global** sur l'ensemble des postes de votre BFR (stocks, clients, fournisseurs, hors exploitation) et identification de Quick Wins
- / **Revoir les plans d'affaires**
- / Réaliser des premiers chantiers sur la base des **Quick Wins identifiés**
- / **Mettre en place d'outils SI d'optimisation et de pilotage du BFR** dans le cadre d'une stratégie IT repensée
- / **Revoir les process métiers impactant les principaux postes du BFR** (supply chain, relance et recouvrement client, ...)
- / **Optimiser les déterminants principaux de l'EBITDA**
- / **Réfléchir autour du business model** pour chercher à le rendre plus résilient

# ELABORER UN PREVISIONNEL DANS UN ENVIRONNEMENT IMPROBABLE

## CONTEXTE & OBJECTIFS

- / L'utilité des budgets est remise en cause dans un contexte de crise, caractérisé notamment par une forte incertitude et des fluctuations d'activité importantes dans certains secteurs
- / La relation entre les objectifs et les ressources nécessaire pour les atteindre est remise en cause en permanence
- / Il s'agit alors d'utiliser au mieux les caractéristiques qui peuvent éventuellement permettre l'adaptation de l'outil budgétaire au contexte de crise et le maintien de son utilité

**En conséquence, de nombreuses directions financières doivent réactualiser leur forecasting de manière récurrente, dans la foulée de la clôture mensuelle**



### OBJECTIFS

- / Maîtriser les coûts et mettre sous contrôle les flux financiers
- / Fixer un « worst case » scenario et rechercher chaque bulle de croissance
- / Réviser la notion de performance et de rémunération de l'effort collectif et du commercial

## Dès à présent

1

Evolution vers une implication plus forte des opérationnels permettant d'apporter la vision du « terrain » nécessaire pour rendre réaliste le modèle prévisionnel

2

Réaliser des prévisions glissantes sur une fréquence et un horizon adapté pour chaque KPI

3

Se focaliser sur les grands indicateurs, en particulier ceux qui ont une incidence sur le cash

4

Formaliser un diagnostic de la souplesse du SI de gestion prévisionnelle, de son paramétrage, de son alimentation

## Au fur et à mesure de la reprise



Faire évoluer son modèle prévisionnel pour le rendre plus performant et support à un pilotage efficient



S'affranchir du poids du passé : « au lieu de partir de l'existant, se demander de quoi vous auriez vraiment besoin si vous deviez créer l'activité à partir de rien »



Mettre en œuvre un dispositif de simulation qui, à partir des données issues des systèmes amonts (ERP...), permet de réaliser différentes typologies de simulation et de donner un résultat rapide et exploitable pour une prise de décision

Abington Advisory vous propose un tableau de bord (par pays, régions et secteurs) d'évolution de la situation épidémiologique (Covid19) et économique (confinements) pour alimenter par semaine ou par mois votre gestion prévisionnelle.



## CONTEXTE

- / La crise sanitaire du COVID-19 perturbe l'activité traditionnelle des entreprises et renforce le besoin d'accélérer le virage numérique
- / Certaines transformations numériques ont été faites afin de gérer l'urgence pendant cette période, mais avec des objectifs réduits
- / L'adoption tardive des technologies cause une difficulté du maintien de la compétitivité
- / Les employés se sentent généralement peu concernés par les évolutions numériques vues souvent comme des dossiers de la direction systèmes d'information



## OBJECTIFS

- / Anticiper et ne plus subir les **mutations digitales**
- / Répondre aux nouvelles exigences et aux nouveaux modes de consommation
- / Définir une vision claire et des objectifs concrets autour de la **transformation numérique**
- / Capitaliser sur les initiatives prises pendant la crise en cohérence avec cette vision
- / **Moderniser les technologies** afin que celles-ci évoluent en votre faveur
- / **Améliorer l'expérience client** ainsi que la qualité de travail des employés

## DES A PRESENT



- / Construire votre **vision de la transformation numérique** de votre entreprise
- / Identifier toutes les initiatives prises pendant la crise sanitaire et devant être pérennisées et industrialisées (nouveaux canaux de distribution, e-commerce, cybersécurité, outils collaboratifs, etc.)
- / Prendre du recul sur l'ensemble de vos processus d'affaires et réfléchir à **des optimisations et des automatisations de processus**
- / Avoir **l'expérience client au cœur de votre transformation numérique**, et analyser leur satisfaction afin de parfaitement adapter votre vision
- / Identifier les données clés de votre chaîne de valeur (de la chaîne d'approvisionnement aux ventes) vous permettant d'avoir une gestion plus efficace et rapide, ainsi qu'une offre Client plus pertinente
- / Élaborer une stratégie claire et une planification détaillée de votre transformation numérique : vos cibles, votre feuille de route, vos capacités, vos moyens et votre rythme

## AU FUR & A MESURE DE LA REPRISE



- / Partager votre vision et instaurer une **culture du numérique** à tous les niveaux au sein de votre organisation : du soutien de la haute direction à l'engagement de tous les employés
- / Créer un bureau de transformation reflétant toutes les sphères de votre organisation
- / Effectuer votre transformation étape par étape
- / Sélectionner les meilleures solutions technologiques en fonction de vos besoins, et considérer des technologies qui vous semblent moins accessibles (intelligence artificielle, chaîne de blocs, etc.)
- / **Communiquer avec vos employés** : leur expliquer les avantages, comprendre leurs craintes, les rassurer et les accompagner grâce à une gestion du changement efficace
- / Considérer la transformation numérique comme **une amélioration continue**
- / Créer une **dynamique d'apprentissage** : mettre en place des plans de développement des compétences et accompagner les gestionnaires vers une gestion axée sur le coaching

# Résister et s'adapter

## 2 RENFORCER LA PERFORMANCE DE L'EXPLOITATION

- / Fiabiliser la chaîne logistique
- / Se prémunir des cyberattaques
- / Rebooster l'efficacité promotionnelle



## CONTEXTE & OBJECTIFS

**Les chaînes de valeur mondiales ont souffert des crises de la demande (Chine) et de l'offre (Europe-Amériques) dans une supply chain globale en flux tendu.**



Remise en cause des conséquences de la délocalisation industrielle et manufacturière systématique par la filière médicale



Fondamentaux de l'organisation logistique (approvisionnement-stockage-distribution) revisités dans des complémentarités modales air-terre efficaces mais coûteuses



### OBJECTIFS

- / Accompagner les entreprises dans le contexte de politiques publiques centrées sur la relocalisation régionale de filières vitales, prioritaires et souveraines
- / Développer des solutions logistiques agiles qui combinent outsourcing et nearshoring
- / Accompagner la mutation vers un télétravail du management des opérations logistiques
- / Anticiper avec les acteurs-clés du métier des transport, les nouveaux modèles d'affaires de l'économie logistique servicielle

## Dès à présent

1

Benchmarker les filières dites sensibles pour disposer d'un retour d'expériences sur la résilience et l'agilité logistique rencontrée pendant la pandémie

2

Anticiper et accompagner les décideurs publics sur une stratégie de relocalisation des actifs immobiliers logistiques vitaux

3

Travailler sur la production de nouveaux indicateurs de la performance issu du Web-reporting et du management à distance

4

Capitaliser sur la nouvelle organisation qui combine présentiel et télétravail pour les managers et responsables de opérations logistiques

5

Accélérer la mutation technologique de l'automatisation et de la dématérialisation

## Au fur et à mesure de la reprise

Produire une boîte à outil opérationnelle pour anticiper les effets combinés de crises sanitaires et sécuritaires sur la logistique de production et de distribution

Développer un monitoring avec des KPI et un tableau de bord pour ajuster les aides à la décision logistique

Structurer les fondamentaux de politiques publiques attractives et différenciantes à destination des décideurs, gestionnaires et organisateurs de flux logistiques



Renforcer les capacités techniques et technologiques issues des progrès en intelligence artificielle et internet des objets pour garantir une efficacité logistique continue

Projeter les futurs scénarios logistiques des principales chaînes de valeur internationales dans un environnement économique post-covid 19



## CONTEXTE

- / Le travail à distance (ou télétravail) massif est, le plus souvent, contraint en réponse à la crise COVID peut exposer les SI des entreprises à des cyberattaques
- / A ce titre, les collaborateurs (métiers et IT) des entreprises peuvent se retrouver isolés et donc être davantage la cible de Cyber attaquants sans connaître les réflexes à adopter. Ils sont plus que jamais au cœur du dispositif de Cybersécurité (thème principal du Forum International de la Cybersécurité tenu en janvier 2020)
- / Le contexte de reprise économique post crise COVID exige d'optimiser les ressources de l'organisation



## OBJECTIFS

- / Ajuster les **stratégies et postures Cybersécurité** en lien avec les risques pour l'entreprise et les enjeux de confiance pour les clients
- / Mettre en place une **fonction Cyber d'anticipation** capable de s'adapter rapidement à « l'imprévisible »
- / Au-delà des démarches usuelles de sensibilisation et formation, fédérer toute l'organisation autour d'une démarche commune et structurée favorisant l'adhésion et l'ancrage de la **culture « Cybersécurité »**

## DES A PRESENT



- / Selon la maturité Cybersécurité à date :
  - Mettre en place des **environnements de travail sécurisés** en lien avec les nouvelles méthodes post COVID (télétravail, visioconférence, ...) tout en favorisant le collaboratif
  - Renforcer les **mesures essentielles d'hygiène de Cybersécurité** (sauvegardes, authentification forte ...) → analogie avec les gestes barrières de la crise COVID
- / Optimiser la fonction Cybersécurité en s'appuyant sur des « **Cyber Champions** », catalyseurs actifs de la transformation, et représentants métiers aux différents niveaux et pans de l'organisation
- / Pour répondre aux enjeux de l'entreprise et aux attentes des métiers, définir un **catalogue de services « Cyber »** créateurs de valeurs pour les clients internes et externes avec des engagements respectifs selon les bénéfices attendus.

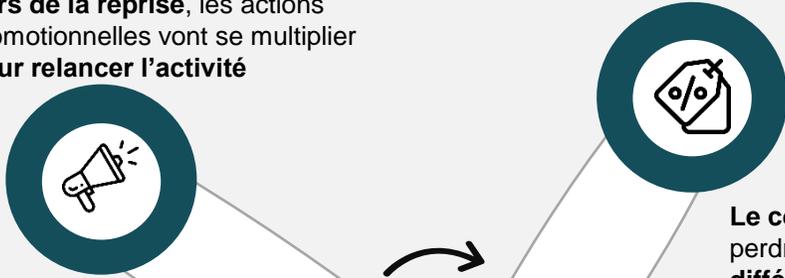
## AU FUR & A MESURE DE LA REPRISE



- / Fédérer les acteurs de l'**écosystème Cybersécurité** (équipes Sécurité, « Champions », sponsor, métiers, DSI, Risques, partenaires ...) sur leur rôle de demain (*Business Partner*)
- / Avec des *frameworks* reconnus (ISO 27000, NIST, SANS CIS ...), refondre et reprioriser la **feuille de route Cybersécurité** avec les acteurs de la fonction pour l'aligner sur :
  - Les enjeux / priorités métiers et les nouveaux risques (technologies, usages, ouvertures du SI et interconnexions à des partenaires multiples, ...)
  - Les contraintes d'optimisation des ressources
- / Déployer un **plan complet pluriannuel d'accompagnement au changement pour diffuser la culture de Cybersécurité** dans l'organisation et faire évoluer, in fine, les comportements
- / Mettre en place un **reporting « ciblé »** et suivi auprès des différents interlocuteurs pour démontrer l'efficacité effective des actions menées et la valeur résultante pour les clients

# REBOOSTER L'EFFICACITE PROMOTIONNELLE

Lors de la reprise, les actions promotionnelles vont se multiplier pour relancer l'activité



Le consommateur risque de s'y perdre et de ne pas faire la différence entre les offres concurrentes

D'autant que lors des dernières années, une escalade à rythme soutenue des démarches promotionnelles a pu s'observer

Mais, en sortie de fort ralentissement, il s'agit de préserver voire d'amplifier les marges

## Objectifs

Conduire les analyses clients et des historiques promotionnels pour cibler au mieux vers quelles typologies réaliser les promotions les plus efficaces

Mieux cibler les promotions et adapter leur contenu et leur fréquence (dé-escalade) pour atteindre des résultats supérieurs en volumes et en marges

Eliminer ou éviter les promotions qui détruisent de la valeur

**Sélectionner** les marques et les produits à considérer (best sellers, plus fortes marges) pour les promotions prioritaires voire les groupes de clients (customer centric)

**Elaborer** la baseline des ventes par produits et canaux pour pouvoir mesurer l'impact (trade off) des opérations promotionnelles (au regard des achats post promotion, de la cannibalisation et de la concurrence)

**Catégoriser** et détailler les offres promotionnelles

**Développer** des offres promotionnelles plus personnalisées sur la base des historiques d'achat et des préférences individuelles

**Opérer** les démarches opérationnelles et évaluer en continu leurs résultats en termes d'impact sur les volumes et les marges et les ventiler selon leur performance

Réaliser des gains d'efficacité sur les activités promotionnelles (diminution des dépenses marketing et meilleures conversion et valeur client)

## DÈS À PRÉSENT

**Construire** l'historique des élasticités prix et les mettre en regard des situations économiques correspondantes (dont inflations) et des offres concurrentielles

**Réviser** le positionnement tarifaire et adapter les prix

**Modéliser** des analyses prévisionnelles de marges incluant les orientations prises

## AU FUR ET À MESURE DE LA REPRISE

**Rechercher** l'innovation et la différenciation dans les démarches de promotion afin de ne pas être dilué dans la masse abondante et omnicanale d'opérations similaires

**Piloter** l'efficacité promotionnelle au-delà de l'impact sur les ventes en y intégrant des indicateurs de marge, de trafic (online ou offline) ou de fidélisation

# Résister et s'adapter

## 3 REINVENTER DEMAIN POUR REBONDIR PLUS FORTEMENT LORS DE LA REPRISE

- / Elaborer le plan stratégique à partir de 2021
- / Maintenir une relation forte avec ses clients
- / Améliorer l'efficacité des ventes et digitaliser la force de vente





## CONTEXTE

- / De nombreux plans stratégiques avaient pour horizon 2020, notamment pour ce chiffre symbolique et communicable
- / Or cette année 2020 est tout sauf normale
- / L'élaboration d'un nouveau plan, intégrant cette période exceptionnelle, doit alors être reconstruit
- / Le budget 2020, par sa particularité, ne peut servir de point de départ au nouveau plan stratégique mais celui de 2021



## OBJECTIFS

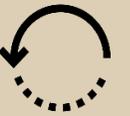
- / Conduire un état des lieux détaillé de l'environnement en cours (marchés) et projeter des **scénarios d'évolution**
- / Etablir une vision partagée des forces, atouts et opportunités
- / Procéder à une identification des **opportunités de croissance et de marges**
- / Formuler la **nouvelle vision (2021-2025)** et les orientations stratégiques clés
- / Elaborer le **plan stratégique** et la **feuille de route**

## DES A PRESENT



- / Conduire les **analyses stratégiques** nécessaires, internes et externes et prendre en considération les mutations issues de la crise actuelles (économiques, sociales, environnementales...)
- / Tirer les leçons du précédent plan stratégique et les implications pour le futur, identifier les objectifs peu ou partiellement réalisés dans le plan précédent (ou toujours en cours) qu'il est souhaitable de renouveler en les reformulant
- / Réfléchir à de **nouvelles voies de différenciation, de propositions de valeur et de modèles économiques**, dynamiser les **démarches d'innovation** ; notamment au regard du contexte actuel

## AU FUR & A MESURE DE LA REPRISE



- / Optimiser la **stratégie globale de l'entreprise** ou du groupe pour mieux gérer le portefeuille d'activités
- / Elaborer le **nouveau plan stratégique** comprenant diagnostic, ambition, orientations stratégiques, positionnement, innovation, actions clés et compte de résultat prévisionnel
- / **Prototyper et tester de nouvelles idées** et dimensions pour enrichir et améliorer le plan stratégique
- / Construire le **budget 2021** au regard de la stratégie formulée et le monitorer pour le préciser au fur et à mesure de l'évolution de la situation sanitaire et économique
- / Partager la stratégie avec les collaborateurs afin de les **embarquer** et de les **motiver** notamment dans un contexte de travail à distance et de potentiel perte de lien



## CONTEXTE

- / Pendant les périodes de confinement dans le monde, les relations avec les clients se sont distendues. Les moments de contact dans les points physiques ont disparu et les niveaux d'achat moindre ont effacé les relations même téléphoniques ou digitales
- / Avec le télétravail et une présence au domicile qui va se poursuivre de manière marquée, la présence digitale doit se réinventer comme la vente en boutique avec la distanciation sociale



## OBJECTIFS

- / Partager l'idée que l'expérience client ne se limite pas à l'amélioration de la qualité de service sur les touchpoints
- / Identifier les clients pour lesquels l'expérience aura le plus d'impact
- / **Créer de véritables expériences**, qui ont du sens pour le client, différenciantes et attractives
- / **Modéliser la rentabilité de chaque expérience**, son impact sur la topline et les marges

## DES A PRESENT



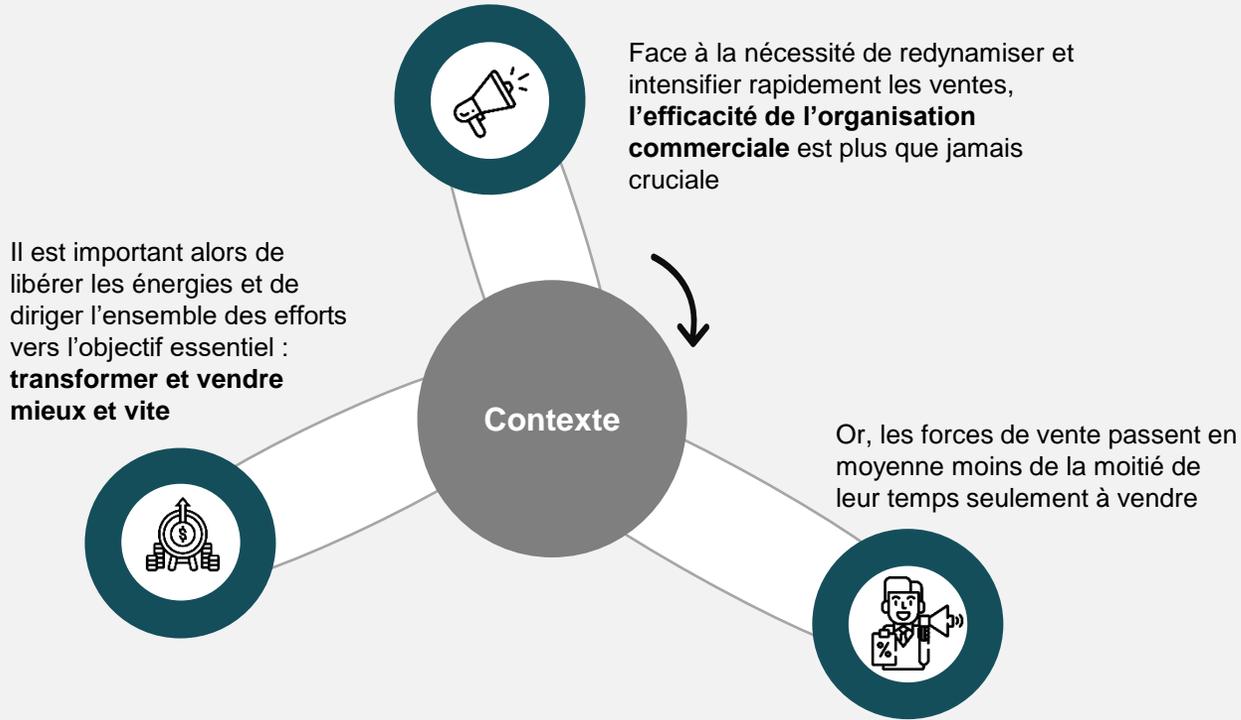
- / **Cibler les clients prioritaires** pour déterminer le nombre de parcours client à faire évoluer ou à construire
- / Garantir l'**augmentation de la qualité de service** et la **suppression des irritants pour chaque parcours** en les intégrant dans une démarche rapide, en **agile marketing**, de **customer centricity** (persona, parcours client proposition de valeur, VPC, BMC)
- / Conduire un **diagnostic de la culture client de l'organisation et des collaborateurs** afin de garantir les bénéfices de l'expérience à mettre en œuvre
- / Réfléchir à l'**évolution des expériences ou à la création de nouvelles**, dans le contexte actuel complexifiant la relation avec les clients ainsi que la visibilité des marques

## AU FUR & A MESURE DE LA REPRISE



- / Créer de **véritables expériences** en explorant les **4 axes clés de l'expérience client : émotionnel, service, relationnel et expérientiel**
- / Elaborer une **feuille de route sur la culture client de l'organisation et des collaborateurs** et la décliner par fonction (front et back office), par marque et par géographies
- / Adapter et revoir les **procédures qui sont contre-productives pour le client**
- / Construire des **P&L par expérience et sur l'offre correspondante** et observer régulièrement les résultats (volume et valeur) des expériences mises en œuvre
- / Monitorer en permanence et contrôler les résultats du **triolet de l'expérience client : « client » / « culture client » / « rentabilité »**

# AMELIORER L'EFFICACITE DES VENTES ET DIGITALISER LA FORCE DE VENTE



## Objectifs

Cibler et prioriser les efforts sur les catégories de clients les plus résilients

Décrire et revoir les processus de la fonction commerciale et des fonctions connexes intervenantes afin de les simplifier

Libérer le temps réellement consacré aux ventes et diminuer celui non commercial sur l'ensemble des canaux de distribution

Accroître l'acquisition de nouveaux clients

**Identifier les segments de clients prioritaires et les canaux et processus mobilisés** pour les atteindre et notamment les clients les plus susceptibles de poursuivre leurs achats y compris dans une phase de ralentissement

**Dresser un bilan des indicateurs de performance commerciale** (taux de transformation marge par transaction...) et les mettre en perspective

## AU FUR ET À MESURE DE LA REPRISE

**Clarifier les touchpoints client et les processus efficaces** pour y répondre

**Accompagner le changement et lever progressivement les réticences**, souvent observées, quand il s'agit de toucher la force commerciale et à son fonctionnement

## DÈS À PRÉSENT

**Elargir**, pour le diagnostiquer, la **vision du processus commercial** au-delà du devis et de la transaction en intégrant dans la démarche l'ensemble des autres fonctions pouvant être concernées (IT, finance, supply chain...) qui peuvent avoir un impact sur la performance et les délais

**Identifier les écarts entre la situation actuelle et cible** (manque d'agilité et de rapidité vis-à-vis du marché, manque de vue client, multiplication des outils IT peu inter-opérables et peu utilisables, peu de capacité fonctionnelle de cross selling...)

**Aligner si nécessaire les processus et disciplines de vente** (ou a minima partager et documenter les meilleures pratiques) entre les business units, les marques et les zones

**Diagnostiquer les solutions utilisées par les forces commerciales** (nombre d'outils, interopérabilité, facilité d'utilisation, efficacité) et **réviser leur paramétrage si besoin** (voire envisager une évolution des outils)

# Soyez serein,

# Comptez sur nous



HAUTE SENIORITE  
DES CONSULTANTS



CYCLES COURTS



MODELE DE SUCCESS FEE



FORTE EXPERTISE  
TECHNIQUE ET SECTORIELLE



#EvolutionLeadstheWorld



[marketing-communication@abingtonadvisory.com](mailto:marketing-communication@abingtonadvisory.com)

Abington Advisory  
16 rue de Monceau  
75008 PARIS