

Guide des bonnes pratiques dans une période de crise du point de vue d'un VC

Dans le cadre du phénomène de Coronavirus (COVID-19) et de son expansion en Europe, et en prévision des prochaines semaines qui risquent d'être complexes en termes de gestion de la pandémie, nous tenions à vous faire parvenir quelques suggestions, recommandations et bonnes pratiques pour aborder au mieux cette période difficile.

Le point de départ est de réaliser une analyse de la sensibilité du runway cash en fonction de plusieurs paramètres et dans l'hypothèse que le marché des levées de fonds sera ralenti voire fermé.

Une telle analyse permet de décider avec ses partenaires financiers quels leviers activer et de définir ensemble un plan cash détaillé à 9-12 mois minimum ; la visibilité et le suivi à court-terme des chiffres peuvent également aider à la discussion des bridges éventuels de la part des actionnaires.

La réactivité dans ce type de situation permet à la fois de rassurer les employés en leur donnant des objectifs clairs et en projetant une image de contrôle ('on ne subit pas la crise'), tout en gardant une communication constructive avec les investisseurs afin de préparer ensemble les prochaines étapes.

L'analyse peut se dérouler de la façon suivante :

P&L

- Prendre en compte des hypothèses de **topline** très dégradées (ex en retail : baisses des ventes online, fermeture des points de vente physiques)
- Réduction du coût du **personnel** : arbitrage en fonction de la typologie des contrats, de l'ancienneté et des fonctions
- Révision des **services externes** : réduction de ces services au minimum et option d'internalisation en utilisant les ressources disponibles en interne
- **Optimisation marketing** : distinguer les dépenses ayant un impact direct sur la topline versus celles qui ont un horizon plus long-terme
- **Bureaux et points de vente** : renégociation des contrats et mise en pause des paiements en cas de force majeure

Cash

- **CAPEX** : réduction et mise en pause des investissements
- Négociation et rééchelonnement des **crédits bancaires** (notamment avec le soutien de la Banque de France)
- Mobilisation des **garanties de lignes de trésorerie** bancaires (par exemple avec bpifrance)
- Demandes de solutions de financement hybrides telles que les **obligations convertibles** et les **venture debts**
- Etalement de la **dette fournisseurs**

(Si disponibles) Mesures de soutien exceptionnelles :

- Délais de paiement d'échéances sociales ou fiscales (URSSAF, impôts)
- Remises d'impôts directs pour les situations les plus difficiles
- Dispositifs vis à vis des employés (chômage partiel, congés payés, home office)