

TIME TO ADAPT

COVID-19

Le secteur de l'Agroalimentaire face au Covid-19

NOTRE VISION DE VOS ENJEUX

Contexte

Cette période nous rappelle que le secteur agroalimentaire est vital pour un pays. Comme toute crise, celle engendrée par le Covid-19 est synonyme de transformation : les leaders feront la différence. L'agroalimentaire doit répondre à un bouleversement de la demande et des circuits de distribution et faire face à des challenges spécifiques et majeurs :

- Sanitaire pour assurer la sécurité et la santé des salariés
- Opérationnel pour permettre la continuité des opérations en interne et sur toute la filière (matières premières, transport, conditionnement, ...)
- Industriel et économique pour s'adapter aux transformations de la demande (pics très élevés sur les produits perçus de première nécessité, désaffectation de certaines catégories, fermeture de certains canaux et pays)
- Humain pour maintenir l'activité et assurer la présence des compétences clés pour garantir la sécurité alimentaire.

La qualité de la gestion de cette période exceptionnelle sera clé.

Nous invitons les dirigeants à prendre quelques minutes de recul et de respiration en parcourant la check-list des sujets à adresser pour passer au mieux cette période de grandes turbulences.

Les enjeux sont multiples sur toute votre chaîne de valeur

IMPACTS SUR L'ACTIVITÉ	Ressources Humaines	Communication	Technologie et résilience des systèmes IT	Plans commerciaux	Gouvernance
ASPECTS FINANCIERS ET AUTRES FACTEURS EXTERNES	Flux de trésorerie	Stabilité financière	Commerce international et protectionnisme	Mesures gouvernementales et de santé publique	Perturbations du secteur
SUPPLY CHAIN & OPÉRATIONS	Fournisseurs et tierces parties	Logistique	Contrats	Production et stocks	Demande et fidélité client

GESTION DE CRISE ET PLAN DE CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS

Nous vous invitons également à suivre l'actualité sur l'impact économique, financier et social du Covid-19 sur le portail internet KPMG France dédié :

<https://home.kpmg/fr/fr/home/campaigns/2020/03/covid-19-kpmg-a-vos-cotes.html>

Se poser les bonnes questions pour chacun de vos enjeux

Avez-vous identifié tous les facteurs de risques et d'opportunités ?

IMPACTS SUR L'ACTIVITÉ

Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> Avez-vous mis en place les mesures permettant de garantir la sécurité de vos collaborateurs tout en assurant le maintien de l'activité ? Votre Direction des Ressources Humaines a-t-elle identifié tous les collaborateurs situés dans des zones à risque ou devant faire face à une situation exceptionnelle ? Avez-vous anticipé de potentiels déficits de main d'œuvre lors de la mise en place des plans de continuité de l'activité ? Avez-vous communiqué un guide des bonnes pratiques ? Avez-vous communiqué des règles claires en terme d'hygiène pour les équipes aux différentes étapes de la production et dans les points de vente ? Vous êtes-vous assuré que chacune des décisions prises est alignée avec votre raison d'être et/ou avec vos valeurs ?
Communication	<ul style="list-style-type: none"> Avez-vous prévu des adaptations de votre plan de communication en fonction de la durée du confinement ? Avec vos clients ? Avec vos collaborateurs ? Avec vos fournisseurs ? Avez-vous communiqué de façon personnalisée avec vos principaux clients ?
Technologie et résilience des systèmes IT	<ul style="list-style-type: none"> Vous êtes-vous assurés des capacités de vos systèmes IT ? Vos plateformes peuvent-elles supporter un surcroît de trafic ? Avez-vous sensibilisé vos équipes sur les risques Cyber ? Avez-vous pris contact avec l'ensemble de vos prestataires IT ? Sont-ils impactés ? Cela risque-t-il d'impacter vos niveaux de service et la disponibilité de vos systèmes d'information ? Vous êtes-vous assuré d'exploiter tous les ressorts de la technologie pour permettre le travail à distance et la collaboration ?
Plans commerciaux	<ul style="list-style-type: none"> Avez-vous redessiné votre plan d'action commerciale au regard de la situation ? Avez-vous revu votre politique de prix et vos plans promotionnels ? Avez-vous déterminé quels projets et investissements risquaient de devoir être retardés ? Cela doit-il vous conduire à redéfinir votre stratégie commerciale ?
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> Le travail à distance a-t-il des impacts sur la gouvernance de l'entreprise ?

ASPECTS FINANCIERS ET AUTRES FACTEURS EXTERNES

Trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> Avez-vous analysé vos flux de trésorerie et mesuré vos besoins en fonds de roulement ? Avez-vous étudié l'option de l'affacturage ? Avez-vous évalué vos risques de recouvrement des créances clients (RHF notamment) ? Comment prévoyez-vous de gérer l'incidence fiscale des créances douteuses et des impayés ? Avez-vous étudié les impacts fiscaux de la gestion des stocks, des invendus, des produits périmés ? Avez-vous anticipé l'impact des clauses d'indemnité pour retard d'exécution ? Avez-vous anticipé l'impact TVA de l'annulation des foires et salons (remboursement partiel et régime des arrhes) ? Avez-vous mis en place des solutions d'optimisation de la trésorerie en matière de TVA (achat en franchise, consolidation, Etc.) ?
Stabilité financière	<ul style="list-style-type: none"> Avez-vous identifié vos besoins de liquidité ? Avez-vous contacté vos partenaires financiers et identifié avec eux comment ils peuvent vous accompagner pour faire face aux challenges à adresser ? Avez-vous analysé vos engagements immobiliers et pris contact avec les bailleurs pour obtenir des facilités de paiement ? Avez-vous identifié de potentiels retards dans l'établissement de vos états financiers ? Ce retard a-t-il un impact sur l'audit des comptes et donc la communication aux marchés financiers ?
Commerce international et protectionnisme	<ul style="list-style-type: none"> Avez-vous connaissance des mesures gouvernementales prises dans des pays étrangers, pouvant impacter vos approvisionnements ou vos exportations ? Synthèse de l'évolution des mesures gouvernementales France et International ici : https://home.kpmg/fr/fr/home/campaigns/2020/03/covid-19-kpmg-a-vos-cotes/covid-19-kpmg-vous-informe/deal-advisory.html Avez-vous identifié des alternatives d'approvisionnement sur le territoire national ?
Mesures gouvernementales et de santé publique	<ul style="list-style-type: none"> Avez-vous mise en place un système de veille vous permettant de vous assurer que vous respectez en permanence les mesures d'ordre public, notamment en terme d'hygiène et sécurité ? Avez-vous étudié les mesures gouvernementales dont vous pouvez bénéficier, notamment sur le plan fiscal et social ?
Perturbations dans le secteur	<ul style="list-style-type: none"> Avez-vous analysé l'impact du développement de la crise dans les différentes zones géographiques ? Comment faites-vous pour maintenir la confiance de vos clients et leur assurer que vos produits/services sont toujours sûrs ?

SUPPLY CHAIN & OPÉRATIONS

Fournisseurs/ Tierces parties	<ul style="list-style-type: none"> Avez-vous analysé les dépendances de votre activité à des parties tierces (fournisseurs, prestataires de service, partenaires stratégiques, Etc.) ? Avez-vous pris contact avec elles ? Ont-elles élaboré des plans d'urgence pour assurer une continuité des approvisionnements ? Avez-vous étudié des circuits alternatifs d'approvisionnement ? Avez-vous envisagé des solutions alternatives en cas de défaillance d'un fournisseur ?
Logistique	<ul style="list-style-type: none"> Avez-vous échangé avec vos prestataires logistiques sur les difficultés d'affrètement ? Avez-vous identifié avec vos partenaires logistiques des mesures pour anticiper et limiter tout impact sur votre chaîne d'approvisionnement ?
Contrats	<ul style="list-style-type: none"> Avez-vous revu vos contrats avec vos principaux clients et fournisseurs ? Avez-vous étudié la responsabilité de chacun en cas de rupture d'approvisionnement et priorisé vos actions en fonction des enjeux ? Savez-vous quelle réponse adopter vis-à-vis d'un fournisseur invoquant la force majeure ? Avez-vous étudié les dispositions légales et les outils contractuels permettant de suspendre ou résilier vos obligations, ou d'exiger de l'autre partie l'exécution du contrat ?
Production et stocks	<ul style="list-style-type: none"> Votre dernier inventaire vous permet-il d'analyser à quelle date vous vous exposez à une rupture d'approvisionnement ? Etes-vous en mesure de tracer en temps réel vos livraisons et ainsi de gérer les attentes des clients ? Etes-vous en capacité de répondre à des pics de demande ? Avez-vous accès à des data vous permettant d'identifier des marques ou des produits de substitution ?
Demande et fidélité client	<ul style="list-style-type: none"> Comment adressez-vous les attentes de vos clients ? Quelle expérience client leur proposez-vous pour les prochaines semaines ? Avez-vous analysé comment la chute de la demande de certains produits ou leur accroissement vertigineux vont impacter votre base de coût et votre profitabilité ? Etes-vous attentif aux nouvelles attentes du consommateur ?

Gérer la situation à (très) court-terme

Quelques préconisations pour gérer au mieux la situation de crise actuelle

Faire face aux urgences

Maintenant

- Prêter attention à l'application stricte des consignes sanitaires afin de ne pas altérer votre image auprès de vos employés et de vos clients
- Mettre en place une gouvernance qui permet de prendre rapidement les décisions clés
- Revoir vos prévisions d'activité et financières selon les trois principaux scénarii suivants : reprise, ralentissement mondial, récession
- Ajuster vos flux d'approvisionnement afin de les adapter à votre potentiel actuel de ventes
- Exploiter les mesures gouvernementales pour renforcer la résilience de votre entreprise

Anticiper et préparer l'après-crise

A court terme

Gestion de la cellule de crise

- S'assurer que la cellule de crise dispose d'un mandat suffisant pour prendre certaines décisions de façon autonome
- Valider que le lien Cellule de crise / Direction Générale est optimal et efficace ; et que le lien Cellule de crise / métiers et fonctions supports l'est également
- Contrôler la gouvernance de la cellule de crise et la répartition des rôles et responsabilités ; s'assurer qu'un responsable a été nommé
- Vérifier que la cellule de crise a mis en place deux équipes, l'une en charge de l'analyse/planning et l'autre de l'exécution des plans d'action
- S'assurer que la cellule de crise bénéficie des moyens suffisants pour collecter et analyser efficacement les informations
- Prévoir un minimum de temps pour formaliser le retour d'expérience et se mettre en capacité de capitaliser demain sur l'expérience acquise

Gestion de l'offre et la demande

- Poursuivre la communication avec vos fournisseurs en vue d'adapter les flux futurs d'approvisionnement et les moyens logistiques correspondants
- Retravailler vos budgets et prévisions financières pour adapter votre modèle économique

Expérience client

- Mettre en place des actions de communication propres à rassurer les consommateurs sur le « safe-retail » et le « safe-shopping »
- Se mettre en capacité de délivrer votre promesse aux consommateurs pour conserver leur confiance
- S'assurer que chaque décision est alignée avec vos valeurs et votre raison d'être

Vers un nouveau paradigme ?

L'épisode actuel est révélateur de changements majeurs. Tous les analystes s'accordent à dire qu'il y aura un avant et un après Coronavirus dans le secteur agro-alimentaire. Ces temps troubles vont modifier de façon durable le comportement des consommateurs qui se tourneront vers les achats plus naturels, locaux, traçables.

Voici venu pour la Distribution alimentaire le temps du « safe-retail » et du « safe-shopping ». Rassurer les consommateurs est désormais la priorité : leur apporter la garantie de pouvoir consommer en toute sécurité, en protégeant de bout en bout l'ensemble de la chaîne de valeur, de l'approvisionnement sûr jusqu'à la livraison sûre. La maîtrise et la complémentarité entre les différents canaux (online et offline) sont également requises pour offrir au consommateur cette exigence de « safe-retail » tout au long de son parcours d'achat.

Pour les industriels de l'agro-alimentaire, les bouleversements liés à la crise vont induire de profonds changements de paradigme, au moins sur trois angles clés, les 3E :

- **Economique** : les industriels se trouveront de plus en plus confrontés au challenge de proposer des produits locaux, bios, sains, à des prix aussi bas que ceux des assortiments issus de la production de masse ; une nouvelle équation de valeur sera à inventer pour chaque produit et catégorie dans l'alimentaire ambiant, frais et surgelé.
- **Expérience** : le grand défi des marques agro-alimentaires sera de développer une relation personnelle avec chaque consommateur : ce dernier possède un smartphone qui lui offre la possibilité de consommer où il le souhaite, au moment où il le souhaite, en choisissant telle ou telle marque et en comparant les prix ; la marque devra ainsi rejoindre chaque consommateur au creux de sa main, à portée de clic, à travers des investissements digitaux considérables.
- **Engagement** : la nouvelle attente des consommateurs (notamment des millenials) de trouver des produits plus sains, plus locaux, plus savoureux, est clairement une opportunité pour les petits producteurs agro-alimentaires et les « petites marques » ; c'est un challenge majeur à relever pour les multinationales du secteur qui devront s'orienter vers des nouveaux fournisseurs et une production plus locale.

Contacts



Eric ROPERT
Associé,
Responsable du secteur Biens
de consommations & Distribution France
Tél. : +33 1 55 68 71 90
Email : eropert@kpmg.fr



Géraldine CHEVALLIER
Directrice Business Development,
secteur Biens de consommations
& Distribution France
Tél. : +33 1 55 68 67 61
Email : gchevallier@kpmg.fr



Roger AVERBUCH
Associé,
Customer & Opérations,
spécialiste Agroalimentaire
Tél. : +33 1 55 68 88 31
Email : raverbuch@kpmg.fr



Alphonse DELAROQUE
Associé,
spécialiste Agroalimentaire
et Coopératives
Tél. : +33 1 55 68 68 70
Email : adelaroque@kpmg.fr



Jean-Marc LIDUENA
Associé, Global Strategy Group,
responsable Advisory du secteur Biens
de consommation et Distribution France
Tél. : +33 1 55 68 07 27
Email : jliduena@kpmg.fr



Vincent BERGER
Associé,
Tax,
KPMG Avocats
Tél. : +33 1 55 68 48 86
Email : vberger1@kpmgavocats.fr

L'étendue et la nature des services détaillés dans ce document sont soumises aux règles déontologiques applicables à KPMG S.A et à KPMG Avocats.

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. De fait elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A, société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, et KPMG Avocats, société d'avocats de droit français, sont des membres français du réseau de KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« KPMG International »). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2020 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse.

© 2020 KPMG Avocats, société d'avocats de droit français, membre du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Les noms KPMG et KPMG Avocats ainsi que les logos sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.