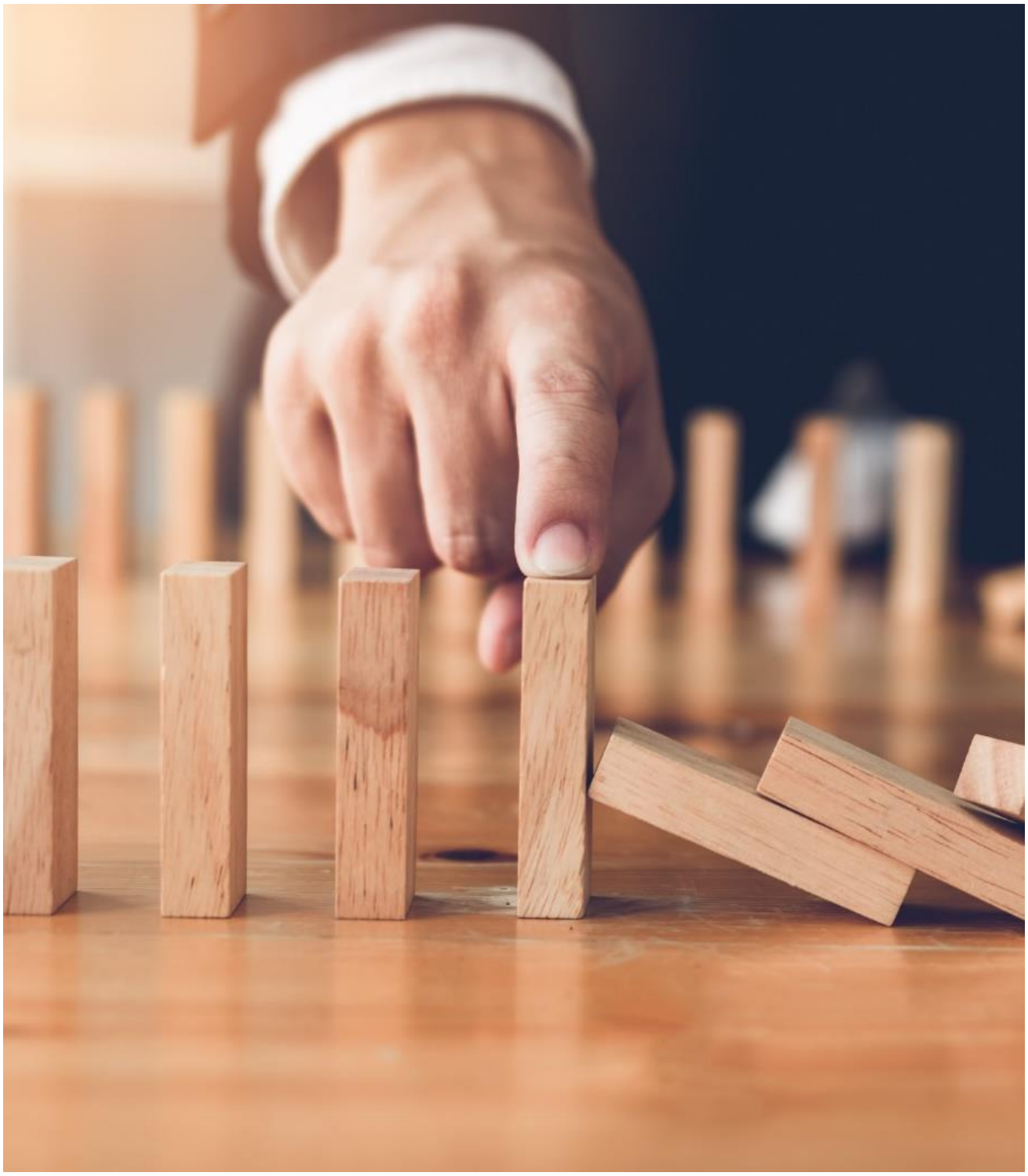
swissVR

Guide swissVR I/2020
Mars 2020



Conseils pour PME en matière de gestion de crise

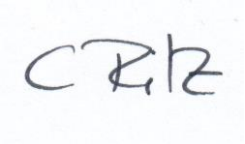
Préambule

Les mesures de protection et de prévention ordonnées par les autorités pour endiguer le nouveau coronavirus (COVID-19) représentent une menace majeure pour les PME à bien des égards, voire mettent en péril leur existence même.

Selon les estimations actuelles, le choc sur l'offre et la demande provoqué par les mesures prescrites peut déboucher à la fois sur a) une phase de difficultés économiques de courte durée, suivie d'une forte reprise au 2e semestre («scénario V») et b) sur une récession profonde de longue durée («scénario U ou L»).

Les explications et recommandations suivantes ont pour but d'aider en particulier les PME à pouvoir maîtriser au mieux la première onde de choc. Il nous paraît cependant aussi important d'affiner suffisamment tôt notre vision sur les opportunités offertes. De par leur nature, les recommandations ne sont pas exhaustives et sont bien entendu valables pour toutes les entreprises dans une ampleur qui dépend de la branche d'appartenance.

Nous voyons l'importance d'une action rapide et particulièrement responsable de la part des membres des conseils d'administration et personnes dirigeantes dans la situation actuelle. C'est pourquoi nous nous tenons à disposition, dans le cadre de nos possibilités, en tant qu'interlocuteur pour répondre aux questions et aux préoccupations. Nous espérons ainsi pouvoir apporter une contribution à la gestion de cette crise qui commence.



Cornelia Ritz Bossicard
présidente de swissVR

Marius Fuchs
professeur à l'IFZ (Institut für Finanzdienstleistungen Zug) de la Haute école de Lucerne

La crise actuelle provoquée par le coronavirus est très différente des crises économiques connues jusqu'à maintenant. En particulier, le vaste programme de soutien que le Conseil fédéral a rapidement mis en place, en concertation avec les banques et d'autres institutions, est à la disposition des PME.

En plus d'un large cautionnement pour l'octroi de crédits, la série de mesures prévoit des indemnités immédiates et étendues en cas de réduction de l'horaire de travail, de même que des possibilités de report de paiement pour préserver les liquidités (entre autres pour les taxes étatiques et les cotisations sociales). Ces mesures ont pour objectif d'atténuer le plus possible les effets du choc de la crise sur l'économie et de donner de l'oxygène aux entreprises afin qu'elles puissent se préparer aux nouvelles conséquences encore imprévisibles de la crise.

Ce guide a été élaboré par swissVR en collaboration avec la Haute école de Lucerne – Économie.

Auteurs: Cornelia Ritz Bossicard, présidente de swissVR (cornelia.ritz@swissvr.ch), et
Marius Fuchs, membre du conseil d'administration et professeur de Corporate Restructuring & Turnaround Management, responsable d'études CAS Turnaround Management à l'Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ de la Haute école de Lucerne (marius.fuchs@hslu.ch)

Page titre: iStock.com/wutwhanfoto

Ce guide constitue une aide d'orientation éventuelle qui s'adresse aux entreprises concernées et intéressées, à savoir les PME. Il reflète les conclusions des auteurs. En aucun cas, il n'exprime la position de l'association swissVR, ni des recommandations concrètes de sa part à destination de ses membres. Les auteurs, swissVR et la Haute école de Lucerne n'assument aucune responsabilité ni garantie quant à l'exactitude et à l'adéquation des mesures et déclinent toute responsabilité pour tout dommage financier direct ou indirect ou autre pouvant survenir si une personne agit ou omet d'agir sur la base de ces informations.

swissVR est une association suisse regroupant des membres de conseils d'administration, créée par des administrateurs/administratrices pour les administrateurs/administratrices – attractive – indépendante – spécialisée. À travers son offre, elle contribue à la professionnalisation des conseils d'administration suisses. swissVR promeut l'échange d'expériences entre les membres de conseils d'administration d'entreprises opérant dans tous les secteurs, et propose à ses plus de 900 membres une offre d'informations et de formations adaptée à leurs besoins. swissVR s'adresse uniquement aux personnes assumant un mandat actif d'administrateur/administratrice.

Pour plus d'informations sur swissVR et l'adhésion à l'association: www.swissvr.ch

swissVR, Suurstoffi 1, 6343 Rotkreuz
info@swissvr.ch, +41 41 757 67 11

(Mise à jour le 25 mars 2020)

Conseils pour PME en matière de gestion de crise

Une gestion de crise réussie dépend en premier lieu de 4 facteurs:

1. **Situation de départ**
2. **Mesures immédiates**
3. **Suivi conséquent**
4. **Vision d'avenir**

Dans le climat d'incertitude actuel, la situation de départ individuelle est déterminée dans une large mesure par la réserve de liquidités disponible (voir plus bas pour en savoir plus). Une culture d'entreprise porteuse pouvant mobiliser un esprit entrepreneurial frais et combattif est toutefois tout aussi déterminante. La persévérance et le moral des entreprises, de leurs équipes dirigeantes et de leurs collaborateurs ont une grande influence sur la qualité de la situation de départ.

Les mesures immédiates doivent être clairement formulées et mises en œuvre. Elles doivent consolider la situation de départ et si possible la renforcer. Une gestion de crise couronnée de succès présuppose, de par sa nature, un suivi conséquent de l'efficacité des mesures. Ce suivi comprend en outre un radar fonctionnel et un échange permanent d'informations avec l'environnement extérieur. Regarder vers l'avenir devient le facteur de réussite pour le futur. Des études montrent que les entreprises ayant introduit suffisamment tôt une gestion de crise conséquente après la crise financière de 2007-09 font partie des leaders du marché les plus rentables et qu'elles ont pu endosser un rôle déterminant.

Nous abordons plus bas des aspects importants de la gestion de crise – y compris le programme d'aide extraordinaire du Conseil fédéral (à partir du 25.3.2020):

1. Réagir trop tard et avec trop d'hésitation

L'expérience montre qu'en cas de crise, on réagit souvent trop tard et de façon pas assez cohérente. Les propriétaires, la direction et notamment le conseil d'administration (en tant qu'organe ainsi que chaque membre individuel) doivent effectuer une analyse complète et sans cesse actualisée de la situation. La planification impérative des liquidités (1ère priorité) et la planification adaptée des ventes (recommandé: bad case et worst case) constituent le point de départ des mesures parfois drastiques à prendre.

Nous recommandons aux membres du CA de prendre en considération dans leurs réflexions les aspects suivants:

- Clarifiez vos droits et vos devoirs conformément à l'art. 716A CO (haute direction de la société)
- Veuillez noter que dans une telle situation, vos capacités de gestion sont excessivement sollicitées. Cela peut conduire à une surcharge de travail et à des erreurs de jugement, tant sur le plan professionnel que personnel. Gardez un œil critique sur l'évolution de la situation et faites si possible preuve de calme tout en véhiculant un sentiment de confiance.
- Exigez des planifications adaptées des liquidités et des ventes ainsi que des mises à jour régulières. Discutez des informations pertinentes ainsi que des prévisions et des hypothèses sous-jacentes (souvent trop optimistes; tendance au «principe de l'espoir»); remettez tout en question de manière critique et apportez votre soutien autant que possible avec votre expérience et votre expertise.
- Informez-vous sur les différentes possibilités de soutien disponibles dans le cadre des nouveaux programmes d'aide et exploitez ces possibilités pour gérer la crise.

Il est conseillé aux petites entreprises et aux entreprises familiales, où la propriété, le conseil d'administration et le directeur sont généralement réunis en une seule personne, de traiter avec une personne expérimentée et digne de confiance (p. ex. un fiduciaire, un ami ou un membre de la famille, un conseiller bancaire). Vous trouverez des modèles gratuits de planification des liquidités sur les sites Internet des banques ou sur les portails de création d'entreprises. Soyez prudent quand vous prenez des engagements (garanties, cautionnements, etc.) sans consulter votre environnement (p. ex. utilisation ou prêt de valeurs patrimoniales privées supplémentaires ou de prestations de caisses de pension).

Recommandation: restez régulièrement en contact étroit avec votre direction et les spécialistes dignes de confiance. Discutez avec eux des différents scénarios à prendre en considération. Assurez-vous d'avoir une vue la plus complète possible.

2. Cash is King

De nombreuses PME souffrent d'un manque permanent de liquidités. Dans les situations de crise, ces problèmes peuvent s'intensifier rapidement et menacer l'existence des entreprises (p.ex. quand on se retrouve dans la situation où il

faut payer les salaires et que parallèlement, un grand débiteur ne paie pas ses factures ou les paie avec retard de paiement).

Recommandation: le manque de liquidités doit être évité en toutes circonstances (!). Les liquidités (p. ex. dépôts à vue dans les banques) constituent l'oxygène indispensable pour la survie en cas de situation de crise. Il s'agit de prendre résolument toutes les mesures appropriées pour protéger la marge de liquidités disponible. En font partie:

- Arrêt immédiat des paiements – jusqu'à ce qu'une planification des liquidités soit établie – en intégrant les possibilités de report de paiement et de transition décrites dans la série de mesures
- Arrêt immédiat et examen rigoureux de toutes les dépenses et commandes prévues – jusqu'à ce qu'une nouvelle planification des ventes (scénario bad/worst-case) soit définie
- Adaptations du processus de validation des paiements: il est recommandé aux membres des conseils d'administration de participer activement à la détermination et à la validation des paiements indispensables. (Attention aux risques dans la préférence des créanciers en cas de menace de surendettement selon l'art. 725 al. 2 CO ou en cas de menace d'insolvabilité en raison d'un manque de liquidités).

L'aide de transition COVID 19 décidée par le Conseil fédéral doit surtout aider les PME à obtenir rapidement et facilement un financement bancaire. Cette aide ainsi que des mesures supplémentaires permettront de combler les premiers manques de liquidités. Vous trouverez d'autres possibilités concernant la protection des liquidités à la fin de cet article.

3. Plan d'action axé sur la survie et perspectives d'avenir

Il est possible que de nombreuses PME – malgré la série de mesures – se retrouveront face à des difficultés ces prochaines semaines ou ces prochains mois. Il est également probable qu'en particulier les entreprises qui luttent depuis un certain temps contre des problèmes de revenus et de liquidités ne survivent pas à la crise malgré ce soutien.

Des clients ou fournisseurs de votre entreprise peuvent faire partie de ce groupe – et votre entreprise aussi bien sûr. Un tel scénario doit être pris en compte en fonction de l'évolution de la situation dans les semaines à venir et de l'efficacité des mesures déjà prises ou prévues. En cas d'intensification de la crise de la demande, il est possible qu'après une première vague de faillites, d'autres vagues surviennent. Cela conduira également à de nouvelles constellations forcées, telles que des scissions et des fusions d'acteurs économiques.

Nous vous recommandons d'établir un plan d'action comprenant entre autres les aspects suivants:

Analyse de la situation:

- Qu'est-ce qui a changé depuis février 2020?
- Qu'est-ce qui va changer dans les 3, 6, 12 mois?
- Quelles sont les conséquences de ces changements pour mon entreprise?
- Qu'est-ce qui peut être influencé et qu'est-ce qui ne l'est pas?
- Quelles sont les plus grandes menaces? Où se trouvent les opportunités?
- Quelles possibilités offre le programme d'aide complet proposé par le Conseil fédéral? Quelle est la marche à suivre?

Scénarios:

- Scénario Bad-Case (p. ex. effondrement des ventes de 30-40% pour l'exercice 2020)
- Scénario Worst-Case (p. ex. effondrement des ventes supérieur à 50% avec difficultés de paiement de débiteurs de l'ordre de 10-20% du chiffre d'affaires annuel)

Mesures:

- Arrêt des paiements et des commandes jusqu'à ce qu'un plan de liquidité fiable soit établi; annonce de la réduction de l'horaire de travail, etc.
- Mesures pour le scénario Bad-Case (p. ex. fermeture temporaire ou définitive d'un domaine ou d'un site), vérification des conditions de résiliation des contrats à titre préventif
- Mesures pour le scénario Worst-Case (comme ci-dessus mais intenses; définir des paramètres de décision; entre autres tenir compte des risques en matière de responsabilité).

Contrôle:

- Introduction d'instruments de reporting appropriés et surtout fiables pour contrôler l'efficacité des mesures prises (p. ex. évolution des liquidités; surtout paiements entrants) et pour détecter rapidement les évolutions (de préférence 'leading indicators' tels qu'entrée des commandes; paiements entrants engagés)

Ces mesures recommandées s'orientent sur le principe des 80/20 et ne sont pas exhaustives. Souvent, ce sont les combinaisons de différentes mesures individuelles qui ont les plus grands effets.

Nous recommandons aux PME de rester en contact étroit avec leurs collaborateurs, clients, fournisseurs et bailleurs de fonds et de discuter ensemble des scénarios possibles ainsi que des plans d'action en découlant.

4. La crise comme opportunité

Chacun sait par expérience personnelle que les crises et les adaptations forcées sont également sources d'opportunités. L'art est de les identifier et, avec l'aide du proverbial esprit d'entreprise, de concentrer sur elles les ressources existantes.

Un effet extrêmement puissant est alors créé par une culture d'entreprise et de gestion optimiste et tournée vers l'avenir. Des forces innovantes peuvent être mobilisées, qui, grâce entre autres au ralentissement prévisible, peuvent faire une percée dans les affaires courantes.

Un comportement de direction cohérent et une bonne solidarité entre les équipes permettent enfin de mettre en œuvre des optimisations des processus (y c. élimination des vieilles habitudes). La crise actuelle risque de détruire de nombreux processus bien rodés, mais elle permet également aux entreprises de sortir de leur zone de confort dans l'appréhension des rôles. Deux aspects sont ici placés au premier plan:

- Transmettre un sentiment de sécurité et de tranquillité
- Communiquer une vision crédible et donner l'exemple d'un leadership qui positionne l'entreprise en tant qu'organisation innovante, compétitive ou même future leader sur le marché.

Résumé

Une gestion de crise couronnée de succès est essentiellement une gestion puissante des opportunités. Les entreprises doivent dans un premier temps mettre en application au plus vite et avec efficacités les mesures immédiates nécessaires.
Dans une deuxième étape, il s'agit de créer sans attendre des capacités permettant de passer dans un mode de développement orienté sur l'avenir.
Actuellement, les entrepreneurs et les membres de conseils d'administration qui font preuve d'esprit d'entreprise et de circonspection sont très demandés. Le capitaine des beaux jours a eu son heure de gloire.

Annexe

Crise de liquidités – que faire?

Une crise de liquidités existe si des paiements en suspens ne peuvent plus être réglés dans les délais ou avec un retard raisonnable.

Les affaires courantes d'entreprises en crise de liquidités se limitent au 'dépannage' en mode survie. La capacité d'action est fortement réduite. Les menaces des créanciers et des bancaires ayant accordé des crédits sont de plus en plus fortes. La peur des membres des conseils d'administration quant à leurs responsabilités s'intensifie, le risque de faillite augmente de façon significative.

La série de mesures du Conseil fédéral (état au 25.3.2020) aide l'économie et en particulier les PME à surmonter facilement et rapidement les manques de liquidités. Les programmes non bureaucratiques de réduction de l'horaire de travail et de cautionnement aident en particulier à atténuer les pertes de revenus et donnent du temps aux entreprises pour procéder à des adaptations.

Mesures de réduction des sorties de liquidités:

A court terme:

- Arrêt ou retard des paiements (sur la base de la planification des liquidités et des prestations offertes par le programme d'aide de la Confédération)
- Arrêt ou retard des commandes (sur la base de la planification des ventes et des prestations possibles issues du programme d'aide de la Confédération)
- Négociations de meilleures conditions d'achat (délai de paiement, rabais)
- Fermeture immédiate (éventuellement temporaire) des domaines ou sites non rentables
- Report des remboursements de capital / des amortissements / des paiements d'intérêts
- Report ou renoncement aux paiements de dividendes
- Réduction de l'horaire de travail / adaptations des salaires / réductions des taux d'activité / licenciements

A moyen terme:

- Achats: négocier de meilleures conditions; envisager d'autres fournisseurs
- Leasing au lieu d'achat (ou: Sell-Lease-Back)
- Dégraissage structuré des effectifs ou fermeture de domaines ou de sites non rentables
- Adaptations des salaires / réductions des taux d'activité / licenciements

Mesures d'augmentation des apports de liquidités:

A court terme:

- Gestion des créances: Recouvrement des avoirs exigibles; escomptes pour les avoirs indus
- Paiement anticipé
- Ecoulement des stocks (avec offensive de vente et/ou rabais)
- Augmentation des prix
- Vente de valeurs patrimoniales non nécessaires au fonctionnement de l'entreprise
- En cas de crise: vente d'urgence de valeurs patrimoniales nécessaires au fonctionnement de l'entreprise
- Mise en location de locaux / installations / véhicules / personnel
- Augmentation des limites de crédit auprès des banques ou autres possibilités de financement extérieur à court terme (Bridge Loans)

A moyen terme:

- Réduction des délais de traitement (cycle de conversion des espèces)
- Financement extérieur (capitaux propres, financement mezzanine, capitaux étrangers)
- En fonction de l'évolution des prix et des besoins: cession de valeurs patrimoniales ou location de locaux / installations / véhicules
- Renégociation des contrats