

Resilience Wheel

Mesures, gestion et orientation de votre entreprise en temps de crise

La diffusion rapide du COVID-19 au niveau mondial présente pour la plupart des branches d'activité, un énorme défi quant à la gestion de la chaîne d'approvisionnement, de la main-d'œuvre et des liquidités. La bonne stratégie d'une entreprise face à cette crise dépendra des circonstances particulières rencontrées. Néanmoins, chaque entreprise devrait mettre l'accent sur la gestion à court terme de ses liquidités.



« Resilience Wheel »

Nous sommes à vos côtés pour vous soutenir en ces temps de crise avec des solutions sur mesure et efficaces. Notre «Resilience Wheel» met en exergue cinq domaines clés relatifs à la gestion de crise et à la gestion des liquidités.



Gestion des liquidités

Maintenir le niveau des liquidités par des mesures ciblées :

- Prolonger les délais de paiement des créanciers
- Reporter le paiement de contributions
- Utiliser les limites de crédit disponibles
- Subventions et programmes d'aide gouvernementaux



Plan d'urgence et de crise

- Identifier les points critiques de la chaîne d'approvisionnement et de valeur, les collaborateurs clés et les dépendances à l'égard des prestataires de services et sous-traitants externes
- Examiner les conséquences d'une fermeture d'entreprise ou d'une branche d'exploitation



Parties prenantes (Stakeholders)

- Atteindre une meilleure position de négociation avec les actionnaires parties prenantes par le biais d'une solide planification financière et des liquidités
- Intensifier les interactions avec les autorités fiscales, les bailleurs, les principaux créanciers et fournisseurs



Cadres et employés

- Augmenter la flexibilité en identifiant les différents profils et les forces/faiblesses des employés
- Adopter une approche proactive avec les employés, les comités d'entreprise, les syndicats et les avocats afin d'explorer toutes les options
- Revoir les directives et règlements quant aux règles d'absence, de formation, d'heures supplémentaires et de planification de vacances



Mise en place d'une équipe de gestion de crise

- Constituer une équipe de gestion de crise composée de représentants des principaux départements de l'entreprise
- Anticiper les risques et les domaines d'action à court terme
- Pratiquer une communication régulière et honnête avec les équipes

Gestion des liquidités

Facteur critique pour l'entreprise

Agir afin de maintenir le niveau des liquidités

Mesures possibles :

- Accord avec les créanciers sur une prolongation temporaire des objectifs de paiement
- Négocier un report temporaire des paiements avec les bailleurs et les banques
- Utiliser intégralement les lignes de crédit existantes et – si possible – libérer les excédents de liquidités
- Négocier avec certains clients un paiement anticipé de factures contre l'octroi de rabais / remises
- Utiliser les possibilités de report de paiement au niveau de la fiscalité et des assurances sociales
- Analyser les possibilités de crédits, de programme d'aide et subventions publiques et le cas échéant entreprendre les démarches nécessaires

Une planification des liquidités à court terme est essentielle

Plus que jamais, le suivi des liquidités à court terme est d'une importance capitale. Une entreprise devrait établir et maintenir un suivi quotidien de ses liquidités sur la base de ses revenus et dépenses prévisionnelles à 13 semaines. Cette planification des liquidités à court terme – qui est également importante sur le plan juridique (insolvabilité) – doit ensuite faire partie intégrante d'une planification d'entreprise et financière « régulière » à moyen terme, au minimum sur une base mensuelle pour l'année en cours.

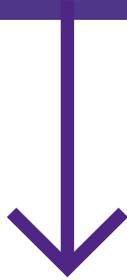
Une solide planification des liquidités et l'analyse des besoins en fonds propres qui en découlent sont primordiales pour tous les acteurs et en particulier pour les banques. Une situation claire et transparente augmente les chances d'obtenir des contributions des stakeholders.



Notre « Resilience Wheel » – Aspects importants de la gestion des liquidités



- Suivi des liquidités à court terme
- Influence sur les liquidités à court terme
- Autres aspects de pilotage
- Implication des partenaires





Mesures préparatoires

- Entretien initial succinct quant à l'état des lieux
- Revue succincte des potentielles mesures de financement et de la documentation nécessaire

Demande de crédit

- Appui dans toute la procédure de demande incluant l'établissement d'un « teaser »
- Etablissement d'un indicateur de votre cote de crédit

Communication avec les banques

- Communication active avec vos banques affaires
- Accompagnement dans l'élaboration de contrats
- Revue des aspects économiques

Droit du travail

- Accompagnement dans la mise en œuvre de mesures telles que la réduction des horaires et du temps de travail

Responsabilité des organes dirigeants

- Conseils aux membres du conseil d'administration et de la direction en matière de droit des poursuites et de la responsabilité

Mesures fiscales

- Appui quant aux mesures fiscales à court terme telles que l'adaptation des acomptes, le report de paiements ou la prolongation de délais

Planification financière et des liquidités

- Préparation d'un plan de liquidité à court terme et d'un plan de financement à moyen terme
- Simulation selon différents scénarios
- Observations quant aux besoins de financement

Certifications

- Elaboration de rapports succincts à des fins de documentation
- Elaboration ou évaluation de concepts d'assainissement
- Independent business review

Amélioration des performances

- Identification de « quick wins » au sein du fonds de roulement
- Identification du potentiel d'économie (de coûts) à court/moyen terme
- Soutien quant à la mise en œuvre et gestion intérimaire

Externalisation

- Emploi d'experts externes en cas de politique du personnel restrictive afin de maintenir les fonctions centrales

Travail à domicile et protection des données

- Directives actuelles quant au travail à domicile
- Audit de l'infrastructure informatique
- Plan d'action et mise en œuvre des directives quant à la protection des données et des technologies de l'information

Optimisation de processus

- Prise d'inventaire et optimisation des processus
- Utilisation de robots logiciels afin d'automatiser les tâches administratives
- Analyse/optimisation des plans d'urgence

Nous vous soutenons dans les défis à venir

Autres réflexions



Plan d'urgence et de secours

Quels sont les points critiques de votre chaîne d'approvisionnement et de valeur ? Envisagez des réserves d'urgence pour le stock de produits critiques et identifiez les sources d'approvisionnement et les solutions alternatives.

Avez-vous identifié les employés clés ? Soutenez si possible vos équipes afin de relever les défis du travail à domicile (garde d'enfants, horaire de travail flexible, accès informatique à distance, assistance technique).

Évaluez la dépendance de votre entreprise par rapport aux prestataires de services et aux sous-traitants externes quant aux processus essentiels commerciaux et de communication.

Analysez si les activités d'un secteur d'exploitation ou de toute l'entreprise peuvent être temporairement suspendues et quel impact une telle mesure pourrait avoir sur les projets en cours, le caractère opérationnel des actifs ou la réputation de l'entreprise.

L'absence de vos employés peut engendrer des retards dans les procédures de travail administratives et réglementaires. Implémentez, si possible, des procédures de travail virtuelles.

Vérifiez votre couverture d'assurance et les possibles prétentions que vous pourriez faire valoir en cas de perte d'exploitation ou suite à des mesures prises par les autorités.



Gestion des partenaires

Une planification financière et des liquidités solides vous permettent de mieux interagir avec les partenaires sur la situation actuelle de l'entreprise. Soyez proactif, parlez et interagissez avec les

autorités fiscales, les bailleurs, les prêteurs, les principaux fournisseurs et les clients afin de ne pas manquer d'éventuelles mesures de soutien.



Cadres et employés

Analysez les profils et les forces/faiblesses de vos employés afin de pouvoir réagir de manière flexible et, dans la limite des possibilités opérationnelles, d'adapter temporairement le déploiement des employés dans les différents secteurs d'activité et d'éviter d'éventuels temps morts.

En situation de crise, la coopération avec le personnel doit être basée sur la confiance et orientée vers la recherche de solutions. Cherchez donc à vous engager activement avec vos employés, les comités d'entreprise et les syndicats, afin d'explorer toutes les options.

L'échange avec des avocats sur des questions de droit du travail peut également s'avérer utile. Adaptez les directives et les règlements sur les absences, la formation, les heures supplémentaires et la planification des vacances. Tenez compte des situations particulières dans lesquelles les employés pourraient être mis en quarantaine ou seraient susceptibles de l'être.

Les employés doivent pouvoir compter sur une communication transparente et avoir confiance en la gestion de l'entreprise. Le ton, l'honnêteté, l'ouverture et la pertinence font la différence.



Mise en place d'une équipe de gestion de crise

Mettez en place une équipe de gestion de crise qui rassemble des représentants des principaux secteurs commerciaux et administratifs pour traiter régulièrement les problèmes urgents et les classer par ordre de priorité.

Dans la mesure du possible, anticipez les risques et les domaines d'action à court terme. S'il existe des ressources disponibles, affectez-les à ces «hot spots» afin de réagir rapidement et de trouver des solutions

avant que les risques ne deviennent un véritable problème.

Communiquez à temps, régulièrement et honnêtement avec vos équipes. Définissez les canaux de communication et les dates de prise de contact afin de maintenir les employés travaillant à domicile régulièrement informés et impliqués. Un manque de communication peut engendrer des incertitudes et des inquiétudes !

Mesures de la Confédération afin d'atténuer les conséquences économiques du Coronavirus

Le Conseil fédéral a mis en place un vaste ensemble de mesures d'un montant de plus de CHF 60 milliards afin d'atténuer les conséquences économiques de la propagation du coronavirus. Le but des mesures destinées aux différents groupes est d'éviter les licenciements, de maintenir l'emploi, de garantir les salaires et d'apporter un soutien aux travailleurs indépendants. Depuis le 26 mars 2020 les banques accordent des prêts aux entreprises concernées afin de fournir les liquidités pour couvrir les frais fixes

actuels, ceci malgré la baisse des ventes liée au Coronavirus. La Confédération garantit à raison de 100% les prêts jusqu'à un montant de CHF 500 000 et à raison de 85% les prêts entre CHF 500 000 et CHF 20 millions. Les entreprises qui ont un besoin en liquidités peuvent en bénéficier et rembourser les prêts correspondants sur une période de 5 ans.



Mise à disposition de liquidités pour les entreprises

- Aide rapide par le biais de prêts COVID cautionnés
- Report du paiement des acomptes d'assurances sociales
- Possibilités d'étendre les délais de paiement sans intérêts moratoires pour l'Impôt Fédéral Direct, la Taxe sur la Valeur Ajoutée ainsi que d'autres impôts, taxes ou droits de douane
- Contrôle et paiement rapide des factures créancières par les entités administratives de la Confédération sans utilisation des délais de paiement normaux
- Suspension des poursuites selon la loi fédérale sur la poursuite pour dettes et la faillite (LP)
- Mesures de politique régionale et aide rapide dans le domaine du tourisme
- Prêts COVID-19 pour pallier le manque de liquidités des organisations sportives professionnelles et subventions pour les organisations sportives bénévoles
- Aide d'urgence aux entreprises du domaine culturel, prêts sans intérêt aux entreprises à but non lucratif
- Les entreprises peuvent recourir aux réserves de cotisations LPP qu'elles ont constituées pour financer les cotisations LPP employé et employeur



Elargissement et simplification du régime de réduction d'horaire de travail

- Elargissement de l'indemnisation en cas de réduction d'horaire de travail aux salariés sous contrat à durée déterminée, aux travailleurs temporaires, aux apprentis, aux travailleurs sur appel, aux dirigeants salariés de l'entreprise et à leur conjoint occupé dans l'entreprise. Pour ces derniers l'indemnité est plafonnée à CHF 3'320 pour un emploi à temps complet.
- Suppression du délai de préavis pour les indemnités en cas de réduction d'horaire de travail
- Suppression du délai d'attente pour les indemnités en cas de réduction d'horaire de travail
- Renouvellement de la demande de préavis lorsque la réduction d'horaire de travail dure plus de 6 mois (au lieu de 3 mois)
- Suppression de la limitation de 4 mois d'indemnités en cas de réduction d'horaire de travail pour les entreprises confrontées à une perte de travail supérieure à 85%
- Suppression de l'obligation des employés de compenser les heures supplémentaires avant une demande de préavis
- Simplification de la procédure pour les demandes et le paiement des indemnités





Mesures au niveau des poursuites et faillites

- Dérogation transitoire à l'obligation d'aviser le juge en cas de surendettement. Sont dispensées de l'obligation d'aviser le juge en cas de surendettement, les entreprises qui n'étaient pas surendettées au 31 décembre 2019 et pour lesquelles il y a lieu d'espérer que le surendettement actuel puisse prendre fin d'ici le 31 décembre 2020.
- Introduction d'un sursis de durée limitée, dit « sursis COVID-19 ». Celui-ci offre aux PME un moyen rapide de requérir un sursis de trois mois sans devoir présenter un plan d'assainissement. Ce sursis pourra être prolongé de trois mois supplémentaires. Il se caractérise, en outre, par certaines restrictions – inconnues du sursis concordataire – qui visent à protéger les créanciers. En particulier les salaires et les contributions d'entretien ne feront pas l'objet du sursis et resteront dus sans conditions.
- Le but des deux dispositions est de protéger de la faillite, les entreprises qui sont en manque de liquidités dû à la crise du Coronavirus.



Allocations pour pertes de gain

- Allocations aux indépendants en cas de fermeture d'un établissement géré de manière indépendante et ouvert au public
- Allocations aux parents en cas d'absence de solution de garde des enfants de moins de 12 ans ou des enfants handicapés de moins de 20 ans
- Allocations aux personnes mise en quarantaine sur ordonnance médicale
- Allocations aux indépendants non visés par la fermeture mais qui subissent une perte d'activité en lien avec le COVID-19 s'ils ont des revenus annuels AVS entre CHF 10'000 et CHF 90'000
- Soutien financier aux artistes indépendants
- Soutien financier aux associations culturelles amateurs

Corona-Hub

Vous trouverez d'autres interlocuteurs et informations sur l'aide pour les entreprises et les entrepreneurs ...

... sur notre site
www.grant-thornton/fr/coronavirus

Dans notre rubrique Corona – Hub, nos experts des départements Transactions Services, Legal, Tax, Audit et Business Risk commenteront les questions d'actualité et traiteront de sujets importants, notamment des conséquences économiques de la pandémie, et vous fourniront les informations y relatives sous forme de résumés.

Nos équipes d'experts se tiennent à votre disposition notamment pour les sujets suivants :

- Comment gérer vos liquidités
- Business Review indépendant
- Opinion indépendante quant à des plans de restructuration
- Appui quant à des situations distressed M&A
- Sujets d'évaluation en lien avec le COVID-19
- Questions relevant du droit des restructurations, des poursuites et faillite et de la responsabilité des organes dirigeants
- Questions relevant du droit du travail
- Conseil fiscal
- Questions relevant du domaine de la comptabilité et revue des comptes
- Business Risk Assessment



Découvrez avec nous notre « Resilience Wheel »

Nos équipes vous offrent des solutions sur mesure et pragmatiques afin d'affronter ensemble les défis de cette période incertaine.



Contactez nos spécialistes

Vous souhaitez discuter de certains aspects de notre « Resilience Wheel » ou des mesures applicables à votre entreprise avec nos spécialistes ? Alors n'hésitez pas à nous contacter par téléphone ou par courriel. Nous nous réjouissons de pouvoir vous aider et vous accompagner en cette période difficile:

Contacts



Charles Forichon

Partner Tax

Grant Thornton SA

T +41 22 718 41 45

E charles.forichon@ch.gt.com



©2020 Grant Thornton Suisse/Liechtenstein – Tous droits réservés. Grant Thornton Suisse/Liechtenstein appartient à Grant Thornton International Ltd (ci-après dénommée « Grant Thornton International »). Toute référence à « Grant Thornton » doit être comprise comme une référence à la marque sous laquelle chaque société exerce ses propres activités. Grant Thornton International et chacune des entités membres sont des sociétés juridiquement indépendantes. Les services professionnels sont délivrés par les sociétés membres, indépendamment les unes des autres : aucune société indépendante n'est responsable des services ou activités offerts par les autres sociétés membres. Le présent aperçu est donné uniquement et exclusivement à des fins de première information, il ne contient aucun conseil ni ne prétend être exhaustif. Nous déclinons toute responsabilité quant à son contenu.