

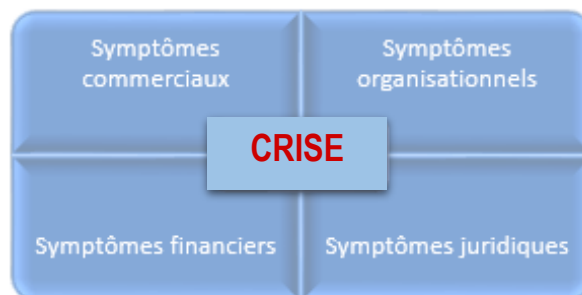
CORONAVIRUS ET CRISE FINANCIERE DES MESURES A PRENDRE POUR PRESERVER L'ENTREPRISE



Suite à la pandémie CV19, certains experts redoutent que l'économie soit fortement touchée et que de nombreuses entreprises suisses soient confrontées à des difficultés financières. Nous ne l'espérons pas. Toutefois, nous recommandons aux entreprises de se préparer à de telles difficultés et d'examiner rapidement, notamment au plan stratégique, les mesures qui permettraient d'atténuer les effets d'un environnement économique plus difficile.

La crise financière d'une entreprise peut être fatale. Pour survivre aux difficultés, le Conseil d'Administration doit prendre des mesures spéciales, afin d'assurer la pérennité des activités de l'entreprise, dans le meilleur intérêt de toutes les parties prenantes.

LES SYMPTÔMES DE LA CRISE DANS UNE ENTREPRISE



Une combinaison de facteurs peut être la cause d'un krach (commerciaux, financiers, organisationnels, juridiques). Actuellement, la crise est provoquée par une pandémie internationale sans précédent qui apeure les marchés boursiers, bloque la production et oblige les entreprises à tourner au ralenti voire à s'arrêter complètement.

Dans ces circonstances, il est indispensable de réaliser une analyse avec un regard objectif. Les personnes responsables de la gestion ne sont pas forcément en mesure de le faire car trop impliquées émotionnellement pour envisager des mesures majeures et parfois douloureuses.

Se faire appuyer dans une telle démarche par un spécialiste externe tel que DIMENSION renforce les chances de succès et apporte un soutien professionnel et expérimenté pour améliorer les chances de survie.

ANTICIPER ET AGIR RAPIDEMENT TOUT EN RESTANT PRUDENT

Plus tôt le problème est traité, plus grande est la chance d'obtenir des résultats. Il est donc primordial d'agir en amont afin de rester en activité (« going concern ») et d'être prêt pour la reprise aussi incertain qu'est le temps où elle arrivera.

Voici les principaux domaines à analyser par le Conseil d'Administration :

- Mesures prioritaires de préservation des liquidités et de communication (court terme),
- Positionnement stratégique de l'entreprise dans son marché,
- Évaluation des compétences et de la volonté des dirigeants en place,
- Cause et indicateurs spécifiques des problèmes financiers (marge, coûts, rentabilité, financement des investissements, dettes, liquidités),
- Situation juridique par rapport aux divers créanciers (en fonction des contrats, des poursuites éventuellement en cours, d'accords passés, etc.),
- Analyse des enjeux opérationnels (structures, processus, flux) et identification de potentiels d'optimisation des coûts,
- Possibilité de réduire certains actifs (p. ex. stocks, immeubles) et générer des liquidités supplémentaires,
- Autres options stratégiques, comme un rapprochement avec une autre entreprise ou une cession d'activités.



LES RECOMMANDATIONS DE DIMENSION AUX CONSEILS D'ADMINISTRATION

L'expérience démontre que les situations de crise ne peuvent pas se résoudre uniquement avec de la bonne volonté et de la chance. Dans le cas d'une crise, le processus de conduite est à comparer à une bataille militaire :

- Des objectifs et un plan de réalisation clairs, des étapes de réalisation permettant de réorienter la manœuvre en cours de route car de nombreuses incertitudes demeurent et la situation évolue d'heure en heure,
- Un plan fondé sur des axes bien analysés (les faits, les options), suffisamment flexibles pour permettre des réorientations mensuelles, lorsque l'on constate que les remèdes prévus ne portent pas leurs fruits,
- Un commandement compétent (Conseil d'Administration et Direction), intègre, apte à diriger la manœuvre à la vitesse nécessaire et à bien communiquer auprès des divers concernés,
- Une discipline d'exécution rigoureuse à tous les niveaux de l'entreprise, tranchant avec les méthodes de gestion précédemment appliquées,
- La résistance aux attitudes alarmistes qui prédisent l'échec et la capacité de convaincre les esprits réfractaires,
- Une communication interne et externe très agile, transparente et fréquente.

L'article complet daté de 2019 se trouve sur notre site internet

<https://www.dimension.ch/files/dimension/pdf/2019/Article%20Turnaround%20Management%202019.pdf>

Claude Romy

Économiste d'entreprise HES et expert-comptable diplômé
Directeur général de Dimension SA à Lausanne
romy@dimension.ch
+41 79 212 50 77

Dimension SA

Fondée en 1994, Dimension SA est active en évaluation et transmission d'entreprises, dans les domaines de la distribution, des marques, de l'industrie, l'horlogerie, la construction, l'immobilier, les services, la sécurité et l'informatique. Basée à Lausanne (siège), la société dispose d'une succursale à Genève et est active dans toute la Suisse. Partenaire expérimenté, fiable et pragmatique, Dimension SA est l'interlocuteur privilégié du propriétaire d'entreprise pour analyser le potentiel de valorisation et réaliser des opérations de transmission d'entreprises. Dimension SA met en valeur l'entreprise, affine la stratégie de négociation et prépare le marché, afin d'optimiser les résultats pour ses clients. Elle fait partie du groupe BCGE (filiale à 100%) depuis 2015.