



Par Clotilde Delemazure,  
associée, Grant Thornton

## La digue érigée contre les faillites sera-t-elle suffisante ?

**Il y a près de cinq semaines, nous pressentions que notre pays allait être à son tour «concerné» et contraint de confiner ses citoyens, ses usines et ses entreprises pour contrer la propagation du Covid-19. Au 20<sup>e</sup> jour d'avril, quel est le constat ? La situation de crise est sans précédent. Elle touche toutes les entreprises. Celles qui étaient déjà en difficulté ou en sous-performance. Celles qui se portaient plutôt bien également. A toutes, il incombe désormais de s'adapter et de piloter un écosystème complexe et intimement lié: cycle de production, fournisseurs, supply chain et bien évidemment, clients.**

**S**i l'incertitude sur la sortie de crise demeure, il faut se réjouir du courage immense témoigné chaque jour au sein des entreprises pour maintenir le cap en mobilisant le management et les équipes au service des clients. Autre point très positif, le soutien des pouvoirs publics, des fédérations et syndicats interprofessionnels. Pour les spécialistes des situations de crises et du rebond - dont j'ai l'honneur de faire partie -, la confiance dans le capital humain et dans les parties prenantes du dialogue social de l'entreprise est la condition sine qua non pour apercevoir la sortie de crise et limiter les situations de faillite.

### 1. Traitement d'urgence pour faire face au confinement : protéger les salaires

La première phase correspond aux mesures d'urgence déployées par le gouvernement. Report de charges sociales et fiscales, gel des échéances bancaires, chômage partiel, accélération des remboursements de crédit d'impôt et prêt garanti par l'Etat (PGE pour lequel le gouvernement a annoncé une enveloppe exceptionnelle de 300 milliards d'euros) sont autant de dispositifs inédits dans leur ampleur pour soutenir les entreprises en difficulté. Toutes ces mesures aident à maintenir et passer le cap si celui-ci n'est pas trop éloigné. Faute de trésorerie suffisante, elles ne sont cependant pas suffisantes pour beaucoup d'entreprises qui ne pourront pas échapper à une procédure collective de sauvegarde, redressement judiciaire, ou liquidation. Ces dernières étant indispensables pour préserver les droits des salariés grâce notamment au fonds de garantie des salaires.

Notons d'ailleurs que concernant les PGE, destinés à financer sous forme de bridge la période de crise, ils se révèlent très complexes dans la mise en œuvre. Ils sont conditionnés à un pré-accord d'une banque pour octroyer un prêt, ce qui se révèle un parcours de combattant face à la situation de risque.

### 2. Sortie du confinement, reprise d'activité et redéploiement

La seconde phase correspond à la sortie du confinement. Les entreprises sont autorisées à redémarrer leur activité avec leurs salariés dans des conditions «normales». Cette étape de redémarrage nécessite des réserves de trésorerie pour faire face à des conditions d'exploitation non encore normatives, d'autant plus que l'été arrivant, de nombreuses organisations seront exposées à un point bas dans la saisonnalité de leur activité. La troisième phase est celle du redéploiement, plus ou moins facile selon la solidité financière des entreprises et de la résilience de leur modèle économique. Cette nouvelle étape doit être anticipée pour mûrir un plan d'actions sous différents scénarios. Cette réflexion intègre une réorganisation opérationnelle et financière probablement nécessaire pour la majorité des entreprises, et une anticipation du besoin de financement moyen-long terme incluant le remboursement de l'endettement probablement générée pendant cette crise.

Pour chacune de ces phases, le pilotage fin du quotidien ainsi que des prévisions de trésorerie, mais aussi d'exploitation, est crucial. Il repose sur un monitoring permanent qui permettra (i) en phase 1, de mesurer la capacité immédiate de résistance à la crise en approche court terme ; (ii) en phase 2, d'anticiper les conditions et le coût embarqué pour réenclencher l'activité et (iii) en phase 3, de réfléchir et mettre en œuvre un plan d'action moyen-long terme lucide, créateur de valeur, destiné à pérenniser l'entreprise.

Les conditions de sortie de cette crise sont encore floues. Certains secteurs seront plus résilients que d'autres et il est probable que des marchés tendront à se concentrer. Il nous faut poursuivre la mobilisation de tous les acteurs «en mode warriors» mais solidaires, pour traverser cette crise qui sera une page de notre Histoire à tous. ■