



Grant Thornton

L'instinct de la croissance™

Option Finance

19/10/2020

Entreprise & expertise

Comptabilité



Par Clotilde Delemazure,
associée,
Grant Thornton

Changement de paradigme pour l'entreprise en difficulté

Les effets de ce virus, par la crise systémique mondiale qu'il a provoquée, sont totalement inédits. Cependant, la réponse de nos gouvernants a été exceptionnelle, pour assurer la protection de nos entreprises et de leur capital humain grâce à un soutien massif: report de charges, activité partielle, PGE, avances remboursables, fonds de solidarité, réassurance, mesures spécifiques par secteur sinistré (tourisme, événementiel, aéronautique) et bien souvent, un effort de tous les partenaires de l'entreprise.

Le faible taux de défaillances cet été témoigne de l'effet «anesthésique» du traitement apporté, avec cependant une hausse de faillites de grandes entreprises, dans le retail notamment. En tant que professionnels des situations complexes et de crise, nous avons accompagné les entreprises dans cette première phase de survie pour structurer leur information financière dans le cadre de leur demande de PGE. Divers scénarios conduisant parfois à des décisions difficiles (comme la procédure collective) ont été élaborés pour assurer la continuité ou la transmission des activités.

La rentrée a été la phase de sursaut nécessaire pour prendre conscience des réalités car pour beaucoup de secteurs, le redémarrage des activités s'est trouvé parfois freiné pour diverses raisons: dépendance à un écosystème mondial lui-même ralenti avec la fermeture de frontières, changement de consommation, difficultés d'approvisionnement et phénomène d'attentisme. Il est pourtant impératif de passer à l'action sans délai pour anticiper à court et moyen termes.

La gestion de cette crise sanitaire a été marquée par un changement de paradigme: (i) la «période blanche» permettant de reporter, nuancer et geler la notion d'état de cessation des paiements pourtant si stricte avant la crise, (ii) la cession facilitée des entreprises en procédure collective à ses dirigeants et actionnaires, qui était exceptionnelle avant la crise et à la main du procureur de la République, (iii) le financement autorisé via les dettes (bancaires, sociales et fiscales, bailleurs). L'annonce du garde des Sceaux invitant les dirigeants à protéger l'entreprise dans le cadre de la mise en place de procédures préventives (mandat ad hoc et conciliation) est également forte. Elle contribue à faire tomber les tabous autour de l'entreprise en crise, avec la crainte du dirigeant de franchir la porte du tribunal de commerce et de perdre la confidentialité requise dans ces situations. Enfin, la mobilisation des pouvoirs publics tend à renforcer le rôle des commissaires aux restructurations et pré-

vention des difficultés des entreprises, et des sous-préfets.

L'autre changement de paradigme notable est la culture du cash dans l'entreprise. Depuis le début de cette pandémie, les entreprises pilotent pour la plupart la situation en mode «trésorerie et cash», ce qui a été un véritable changement de culture pour certaines. Monitorer la trésorerie pour s'assurer au quotidien de l'absence d'impasse grâce à l'activation des «leviers cash Covid» était la priorité. La perception du PGE a permis à de nombreuses entreprises, parfois structurellement déficitaires avant la crise, de piloter plus sereinement leur trésorerie devenue positive.

Il est cependant impératif de se recentrer maintenant, parallèlement à la gestion du cash, sur l'exploitation, réelle à date et prévisionnelle. Après la phase de diagnostic de la situation dans une vision à 360 degrés et de l'appréciation de l'impact à date de la Covid sur l'exploitation, la phase d'élaboration budgétaire doit être engagée. Plusieurs scénarios au regard de l'incertitude de la relance doivent être travaillés. Le dirigeant doit se soumettre à cet exercice pour apprécier les leviers opérationnels et financiers permettant le retour à l'équilibre et l'amélioration de la rentabilité ou anticiper des pertes durables. L'approche seule en mode cash court terme implémentant les leviers de financement via la dette est nécessaire mais insuffisante dans une perspective de remboursement des encours de dettes générés. L'échéance étant proche (printemps 2021 pour les premiers PGE), les entreprises qui ont résisté doivent anticiper afin de ne pas se retrouver au pied du mur. Elles doivent apprécier les conditions dans lesquelles elles pourront relancer et poursuivre leurs activités et ne pas renoncer aux investissements indispensables à leur compétitivité. La crise n'est pas terminée. Toutes les entreprises ne sont certes pas résilientes mais après tout ce chemin parcouru et la volonté réaffirmée de l'Etat d'accompagner la relance, ces dernières doivent saisir les opportunités et se projeter pour préserver leur valeur. ■