

#BDOcares

**COVID-19
LES PRIORITÉS:**

- 1.** INTRODUIRE LE CHÔMAGE PARTIEL
ET DEMANDER DES AIDES PUBLIQUES
- 2.** GARANTIR LES LIQUIDITÉS
ET LE FINANCEMENT
- 3.** PASSER EN REVUE DIVERS SCÉNARIOS
POUR LES SEMAINES ET LES MOIS À VENIR



Ce guide donne un aperçu des principales répercussions en lien avec le COVID-19. Il fournit des conseils d'ordre général sur la gestion des risques que les entreprises doivent considérer lors de l'introduction de mesures de lutte contre la pandémie dans le cadre d'un Business Continuity Planning (BCP).

Compte tenu de la pandémie, les chefs d'entreprise doivent prendre des mesures de précaution et travaillent jour et nuit pour élaborer des plans d'action pour la réduction des risques et de leurs répercussions sur l'activité commerciale, tout en répondant aux besoins de leurs clients et des autres parties prenantes. Comme la situation évolue d'heure en heure, il est encore trop tôt pour pouvoir évaluer les conséquences pour les entreprises.

Options opérationnelles et chaîne d'approvisionnement

Les répercussions du coronavirus sur les entreprises sont à l'heure actuelle encore floues, mais elles provoquent d'importantes incertitudes, entre autres, en raison d'une baisse considérable de la demande ou même d'interruptions de l'activité. Les entreprises dans les secteurs de l'hôtellerie, du commerce de détail ou du voyage s'attendent à un fort recul du nombre de clients, car la population doit réduire ses déplacements au minimum et éviter les voyages internationaux. On peut supposer que de nombreuses industries seront sous pression. **Nos spécialistes sont à vos côtés avec des solutions favorisant le long terme.**



CHECK-LIST

- ▶ Formez une équipe de gestion de crise afin de surmonter les défis efficacement et de minimiser les répercussions négatives.
- ▶ Informez vos partenaires commerciaux comme les clients, fournisseurs, banques ainsi que vos collaborateurs sur vos mesures relatives à la continuité des activités (Business continuity).
- ▶ Identifiez les restrictions/interruptions dans la distribution et la chaîne d'approvisionnement que peuvent provoquer la réduction de capacité ou le manque de main-d'œuvre.
- ▶ Reconsidérez votre modèle de chaîne d'approvisionnement et évaluez les possibilités d'adaptation à court terme (p.ex. augmenter les stocks de sécurité, trouver des fournisseurs de remplacement et étudier de nouvelles méthodes de livraison).
- ▶ Identifiez les fonctions critiques qui pourraient être affectées si des personnes sont malades ou doivent rester à la maison, ou les fonctions qui sont momentanément surchargées par le passage au télétravail.
- ▶ Calculez le délai de rétablissement des procédures d'affaires critiques en 3 scénarios: 1) au mieux; 2) moyen; 3) le pire.
- ▶ Sur la base de ces scénarios, définissez des mesures de contrôle du budget et de limitation des coûts.
- ▶ Identifiez les possibilités de transformation de l'entreprise pour minimiser les dépendances excessives à l'égard des secteurs d'activité existants.
- ▶ Étudiez la possibilité de collaborer avec de nouveaux partenaires commerciaux stratégiques pour répondre aux besoins de vos clients.

Aspects juridiques/contrats/BCP

Il est possible que des entreprises ne soient pas en mesure de faire face à tous les problèmes résultant d'interruptions de leur activité en lien avec le coronavirus, et ce, indépendamment du fait, qu'ils soient provoqués par le non-respect des règles de la part de tiers ou de l'entreprise elle-même. Certaines entreprises sont dans l'incapacité de remplir leurs obligations contractuelles parce que des interruptions dans la chaîne d'approvisionnement ou des événements imprévus échappant à leur contrôle entravent leurs performances. **Nos juristes vous apporteront un soutien ciblé dans l'examen des clauses spécifiques de vos contrats.**



CHECK-LIST

- ▶ Vérifiez quelles sont les obligations contractuelles qui résultent de retards ou de la non-exécution des commandes.
- ▶ Étudiez vos contrats et vérifiez si et sous quelles conditions la clause de force majeure peut être invoquée.
- ▶ Identifiez les contrats comprenant des obligations de notification et préparez des propositions de formulation.
- ▶ Rédigez des propositions de formulation pour une clause standard de «force majeure».
- ▶ Créez un Business Continuity Plan (BCP).
- ▶ Anticipez les incidents graves tels que les pandémies, les incendies, les inondations, les explosions, les tremblements de terre, les pannes de courant ou les cyberattaques.
- ▶ Identifiez et désamorcez les éventuels litiges concernant la production, les livraisons et les expéditions.

Santé et sécurité

Le coronavirus est une maladie infectieuse. Rassembler des collaborateurs sur leur lieu de travail risque de les exposer au virus. La pandémie place les entreprises face à défi: maintenir la productivité et l'efficacité, tout en offrant un environnement de travail sûr à leurs collaborateurs. Nos conseillers en ressources humaines connaissent les exigences légales pertinentes pour que vous, en votre qualité d'employeur, puissiez agir de manière responsable.

Les mesures suivantes, entre autres, peuvent être envisagées pour protéger la sécurité de vos collaborateurs et de vos clients tout en minimisant les effets économiques négatifs sur l'entreprise:



CHECK-LIST

- ▶ Accordez une priorité absolue à la santé et la sécurité de vos collaborateurs.
- ▶ Communiquez de manière claire et efficace avec vos collaborateurs
- ▶ Utilisez des modalités de travail flexibles.
- ▶ Renseignez-vous sur les recommandations en matière de droit du travail liées au télétravail.
- ▶ Envisagez ou demandez des indemnités de chômage partiel.



Technologie (IT)

La mesure préconisée par le Conseil fédéral et la plus fréquemment discutée est la délocalisation de l'activité professionnelle par le télétravail. Bien que cela soit utile, cette option ne doit pas être proposée avec trop d'empressement ou sans une préparation et une assurance technique adéquates. Une mise en œuvre précipitée du télétravail soulève des problèmes de sécurité dans de nombreux endroits et peut présenter des risques considérables pour les entreprises. Bien qu'il soit largement répandu, le télétravail nécessite d'importants efforts organisationnels et de nombreuses ressources techniques, principalement lorsqu'il faut respecter toutes les directives existantes en matière de sécurité, de protection des données et de conformité. **Nos spécialistes informatiques vous recommandent de prendre en compte les points suivants:**



CHECK-LIST

- ▶ Assurez-vous que le responsable informatique fasse partie de l'équipe de gestion de crise.
- ▶ Ne prenez aucune décision précipitée. Procédez à la mise en place du télétravail de manière structurée et consciencieuse. Évitez une situation incontrôlée.
- ▶ Assurez-vous que les liaisons à distance (p.ex VPN) sont sécurisées et que des mécanismes d'accès individuels sécurisés sont implémentés.
- ▶ Identifiez et priorisez les prestations et les collaborateurs essentiels pour assurer le fonctionnement des installations, l'exploitation des systèmes centraux et la maintenance des processus opérationnels en cas de difficultés techniques (p.ex. licences).
- ▶ Examinez d'autres solutions assistées par la technologie dans le but de maintenir les opérations commerciales. Consultez votre partenaire informatique afin d'éviter des effets indésirables.
- ▶ Informez vos collaborateurs au sujet des risques et des dangers du télétravail.
- ▶ Informez vos collaborateurs du fait qu'ils ne doivent utiliser que des connexions WLAN protégés par un cryptage WPA2 (AUCUN réseau public).
- ▶ Actualisez et patchez vos applications régulièrement.
- ▶ Assurez-vous que vos appareils (et ceux des collaborateurs en télétravail) exécutent uniquement des applications autorisées et qu'ils sont équipés de logiciels de protection actuels.
- ▶ Envoyez régulièrement à vos collaborateurs, entre autres, des informations, du matériel de sensibilisation, des e-learning pour leur rappeler de faire preuve de prudence dans le télétravail.
- ▶ Pensez à vous protéger au cas où l'appareil de l'un de vos collaborateurs serait compromis. Assurez-vous que cet appareil puisse être immédiatement retiré du réseau et informez vos collaborateurs des procédures à suivre dans ce genre de situation.
- ▶ Pour terminer: Restez sur vos gardes. En ce moment de faux e-mails des autorités et de centrales d'information circulent. Ne vous laissez pas tenter et, en cas de doute, contactez des experts en informatique et en cybersécurité.

Liquidités/financement

Il est difficile d'évaluer si la pandémie va ralentir prochainement ou si elle va se poursuivre sur une longue période. Les expériences précédentes (11 septembre, crise des marchés financiers, crise du franc) nous ont appris qu'il faut s'attendre à des «répliques». Même si les mesures prises permettent de bien absorber le premier choc, il est probable qu'il y ait un décalage avant l'effondrement. Le mot d'ordre sera alors: Cash is king! L'élément crucial dans toute période d'incertitude est de s'assurer de pouvoir maintenir les liquidités de l'entreprise - et de gagner du temps pour que l'entreprise se rétablisse. **Nos spécialistes en financement vous aident à planifier vos finances en fonction de vos objectifs (constitution de fonds propres et étrangers)**



CHECK-LIST

- ▶ Vérifiez l'influence de risques de change.
- ▶ Vérifiez les dettes.
- ▶ Entretenez un contact proactif avec les banques et les autres parties prenantes, afin de permettre, si nécessaire, un rééchelonnement de la dette ou d'autres sources de financement.
- ▶ Établissez une vue d'ensemble des lignes de crédit existantes et utilisez-les selon les besoins.
- ▶ Informez-vous au sujet des programmes d'aide de l'État.
- ▶ Réduisez vos créances résultant de livraisons et de prestations en cours: vos clients pourraient à l'avenir rencontrer des difficultés financières, parlez-leur, aujourd'hui déjà, des factures en souffrance.
- ▶ Donnez des instructions à vos collaborateurs de vente concernant la facturation à vos clients. Envisagez la possibilité d'offrir vos prestations uniquement contre un paiement anticipé.
- ▶ Essayez de négocier des délais de paiement plus longs et de reporter des paiements - cela fait partie d'une gestion active de la trésorerie.
- ▶ Mesures visant à préserver les liquidités par des réductions de coûts: limitez les projets non essentiels actuellement ou, si possible, reportez-les. Réduisez les dépenses en fournisseurs externes, en freelances, en marketing, etc.



Assainissement/ procédure de faillite

Si votre entreprise ne parvient malheureusement pas à trouver des solutions de financement lui permettant de disposer des liquidités nécessaires pour poursuivre son activité commerciale, il faut se poser la question de l'assainissement. Les signes avant-coureurs à prendre en compte sont les suivants: difficultés financières, manque de liquidités, perte de capital ou même surendettement. Les causes peuvent être de nature interne (mauvaise structure de l'entreprise, localisation défavorable, réserves insuffisantes, financement de tiers excessif, mauvaise gestion, etc.) ou - comme c'est le cas actuellement - de nature externe (événements politiques, force majeure, intervention du gouvernement, etc.). Quelles que soient les raisons, une chose est sûre: des mesures doivent être prises pour que l'entreprise puisse se redresser.


Nos spécialistes vous aident à mettre en place les mesures adéquates pour assainir votre entreprise. En fonction de la situation, les mesures immédiates suivantes sont appropriées:



CHECK-LIST

- ▶ Contributions à fond perdu des actionnaires
- ▶ Dissolution des réserves latentes affectant le compte de résultat
- ▶ Abandon de créances par les créanciers
- ▶ Réévaluation des biens immobiliers et des participations
- ▶ Évaluation au prix du marché
- ▶ Réduction du capital-actions (en cas de surendettement, avec augmentation de capital simultanée, coup d'accordéon)
- ▶ Augmentation de capital (y compris conversion de fonds étrangers en capital-actions par compensation)
- ▶ Carve-out

Si les mesures énumérées ne sont pas possibles et/ou ne sont pas suffisantes, des mesures plus drastiques doivent être prises, telles que l'introduction d'une procédure concordataire ou la mise en faillite.



Notre pays traverse une phase difficile. BDO est prête à vous aider de manière simple et pragmatique.

**Contactez-nous:
covid19@bdo.ch**

BDO SA

Schiffbaustrasse 2
8031 Zurich
Tél. +41 44 444 35 55

www.bdo.ch



BDO SA

BDO SA est l'une des plus importantes sociétés suisses d'audit, de services fiduciaires et de conseil. Ses compétences clés englobent les prestations d'audit, les services fiduciaires, le conseil fiscal et juridique ainsi que le conseil d'entreprises. Avec ses 34 succursales, BDO dispose du réseau le plus dense de la branche. La proximité et la qualité des compétences sont des valeurs essentielles pour ses 1'300 collaborateurs. De cela découle des relations durables avec les clients. BDO SA révise et conseille des entreprises actives dans les secteurs de l'industrie et des services, notamment des PME, des sociétés cotées en bourse, des administrations publiques et des organisations à but non lucratif.

Le réseau international BDO, qui couvre plus de 160 pays, est à disposition des entreprises orientées vers l'international. BDO SA a son siège principal à Zurich et est le membre suisse, juridiquement indépendant, du réseau international BDO, dont le siège est à Bruxelles (Belgique).