

CRISE COVID-19 | CHECKLIST À L'ATTENTION DES DIRIGEANTS DE PME SUISSES

La crise engendrée par le COVID-19 pose de nombreux défis aux dirigeants de PME suisses. La présente *checklist* sert d'aide à la prise de décision. Elle s'adresse en premier lieu aux entrepreneurs et membres de conseil d'administration de PME organisées sous forme de société anonyme et actives dans les secteurs de l'industrie et des services. Elle devrait toutefois également présenter une utilité pour les autres formes de sociétés, ainsi que pour les PME actives dans d'autres secteurs.

#	Domaines Mesures possibles	Actions à entreprendre
En général		
1.	<p><u>Gestion d'entreprise</u> :</p> <p>Il est essentiel, compte tenu des circonstances exceptionnelles actuelles, de conserver une vision globale de la situation. Les cadres et les employés sont généralement sous pression.</p> <p>Selon la taille et l'organisation de l'entreprise, il peut s'avérer utile de constituer une <i>Task Force</i> dédiée aux effets du COVID-19.</p> <p>La charge supplémentaire exercée sur les postes clés augmente les risques d'erreur. Le renforcement des règlements concernant les pouvoirs de représentation permet de réduire ces risques.</p>	<p>Constitution d'une <i>Task Force</i>.</p> <p>Examen des règlements internes concernant les pouvoirs de représentation.</p>
Situation financière		
2.	<p><u>Recherche d'information</u> :</p> <p>La situation actuelle extraordinaire impose de réexaminer les rapports financiers en place, ainsi que leur fréquence. Il est impératif, en période de crise, de conserver une vision précise et actuelle de la situation de l'entreprise, en particulier s'agissant de ses liquidités et des projections de <i>cash-flow</i>.</p>	<p>Discussions avec la direction afin d'optimiser le contenu et la fréquence des rapports financiers.</p>

#	Domaines Mesures possibles	Actions à entreprendre
	Un équilibre doit cependant être trouvé afin de ne pas surcharger la gestion de l'entreprise.	
3.	<p><u>Liquidités Aperçu :</u></p> <p>Le suivi continu des liquidités et l'identification suffisamment à l'avance des manques de trésorerie constituent en période de crise l'une des tâches essentielles des personnes en charge de la gestion. Il s'agira en premier lieu d'identifier et mettre en œuvre des mesures permettant à court terme d'améliorer le <i>cash-flow</i>. Il pourra s'agir en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) Réduction des frais engagés à court terme ; (2) Amélioration du suivi des débiteurs, en procédant à une facturation rapide et en envoyant sans délai des rappels de paiement en cas de retard ; (3) Obtention de capitaux étrangers, par exemple en faisant appel à des lignes de crédit existantes ou en souscrivant de nouveaux prêts. <p>La gestion des liquidités devra prendre en compte différents scénarii (du <i>worst case</i> au <i>best case</i>), qui devront être régulièrement adaptés ; soit au moins une fois par semaine compte tenu des très nombreuses incertitudes actuelles et du rythme des communications du Conseil fédéral.</p>	Etablir des projections de <i>cash-flow</i> se basant sur différents scénarii, et les mettre à jour régulièrement.
4.	<p><u>Liquidités Facilités de crédit existantes :</u></p> <p>Il importe d'analyser les accords en place avec les banques afin de s'assurer que des capitaux supplémentaires peuvent être empruntés et que les prêts déjà accordés ne doivent pas être remboursés. Les contrats contiennent en effet habituellement des « <i>covenants</i> » (par exemple l'absence de « <i>material adverse effect</i> ») qui, s'ils sont violés,</p>	<p>Prendre contact avec les banques pour discuter de l'octroi de prêts complémentaires, pour respecter les devoirs d'information et/ou pour renégocier les conditions d'octroi de prêts.</p> <p>Afin d'améliorer le pouvoir de négociation, il peut être judicieux en cas de crise de regrouper</p>

#	Domaines Mesures possibles	Actions à entreprendre
	<p>permettent à la banque de refuser d'exécuter des lignes de crédits en place, voire d'exiger le remboursement de fonds prêtés.</p> <p>Les contrats de prêt conclus avec les banques contiennent par ailleurs généralement des obligations d'information, qui trouveront certainement application en cas de crise, et dont la violation pourrait entraîner la résiliation du prêt.</p>	<p>ses relations bancaires auprès d'un nombre limité de banques.</p>
5.	<p><u>Liquidités Crédits transitoires COVID :</u></p> <p>Il est possible de vérifier rapidement et facilement auprès de sa banque si un crédit transitoire COVID peut être obtenu. Des informations complémentaires ainsi que la demande de crédit sont disponibles sur le site Internet « covid19.easygov.swiss ».</p> <p>Ces crédits transitoires peuvent être accordés jusqu'à 10% du chiffre d'affaires, et jusqu'à CHF 20 millions maximum.</p> <p>La Confédération se porte garante auprès des banques commerciales du remboursement de ces crédits. La garantie porte sur l'entier du prêt pour les crédits transitoires d'un montant inférieur ou égal à CHF 500'000.-, et à 85% du prêt au-delà. Le taux d'intérêt applicable aux prêts jusqu'à CHF 500'000.- est de 0%. Pour les prêts d'un montant supérieur, un taux d'intérêt actuellement fixé à 0,5% sera applicable à la partie du prêt garantie par la Confédération (85%). Le taux applicable au solde (15%) devra être convenu avec la banque.</p> <p>Il est important de préciser que les garanties données par la Confédération ne portent que sur les prêts bancaires destinés à satisfaire les besoins courants en liquidités des entreprises. Par conséquent, les entreprises qui ont recours à de tels prêts ne sauraient procéder à des distributions de dividendes ou à des prêts actionnaires</p>	<p>Contactez sa banque habituelle au moyen de la demande de crédit disponible sur le site Internet « covid19.easygov.swiss ».</p>

#	Domaines Mesures possibles	Actions à entreprendre
	tant que dure la garantie de la Confédération. La durée maximum de cette garantie est de 5 ans.	
6.	<p><u>Liquidités Report et délais de paiement :</u></p> <p>Les entreprises touchées par la crise sont autorisées à différer sans intérêt le paiement des contributions à certaines assurances sociales, telles que AVS, AI, APG et AC. En cas de baisse de la masse salariale, les entreprises peuvent également réduire le montant des acomptes dus.</p> <p>Les échéances de paiement des dettes d'impôts peuvent également être repoussées sans intérêt. Lorsque cela est encore possible, les acomptes provisionnels et taxations provisoires pourront pour leur part être réduits, et des provisions extraordinaires constituées dans les comptes 2019.</p> <p>Il importe également d'examiner si les délais de paiement des dettes privées envers les tiers peuvent être repoussés, voire si certaines dettes peuvent être abandonnées ou réduites. Il est par exemple possible de proposer en contrepartie aux créanciers de la société des bons de jouissance, des abandons conditionnels de créance avec certificats de retour à meilleur fortune et même, selon les circonstances, des droits de conversion ou d'autres formes de droit portant sur le capital propre.</p>	<p>Contactez la Caisse de compensation pour examiner les possibilités de report des paiements et/ou de réduction des acomptes.</p> <p>Reporter le paiement des dettes fiscales et contacter l'administration fiscale pour une réduction des acomptes provisionnels et des taxations provisoires.</p> <p>Contactez les créanciers afin de convenir de reports des délais de paiement et d'abandon ou de réduction de certaines dettes.</p>
7.	<p><u>Liquidités Cash Pool :</u></p> <p>En cas de <i>cash pooling</i>, il importe de procéder à une analyse précise des risques de solvabilité présentés par les participants compte tenu des circonstances actuelles. Les lignes de crédits ainsi octroyées pourraient devoir être réduites. En tout état, un accent particulier doit être mis sur une communication régulière et transparente des entreprises participant au <i>cash pooling</i> concernant leur situation</p>	<p>Analyse et adaptation, si nécessaire, des <i>cash pooling</i> en place.</p>

#	Domaines Mesures possibles	Actions à entreprendre
	financière, afin de pouvoir réagir en cas de détérioration de leur solvabilité.	
8.	<p><u>Liquidités Autres mesures :</u></p> <p>S'agissant de la gestion de la trésorerie à court terme, d'autres mesures peuvent être envisagées, telles l'affacturage ou des <i>Sale and Lease Back</i>. Des mesures de soutien cantonal pourraient également être disponibles.</p> <p>À moyen terme, se pose la question de procéder à certains désinvestissements ou cession de partie de l'entreprise.</p>	En fonction des mesures à prendre.
9.	<p><u>Surendettement :</u></p> <p>Compte tenu des obligations du conseil d'administration en cas de raisons sérieuses d'admettre que l'entreprise est surendettée, qui peut conduire à un avis au juge (dépôt de bilan), l'état du bilan doit être examiné rapidement et des mesures proposées pour améliorer le bilan et éliminer le surendettement. En général, un délai de 4 à 6 semaines est admis entre l'examen des mesures et l'annonce au juge. Les mesures suivantes sont en particulier envisageables.</p> <p><i>Postposition ou subordination de créances de la part d'actionnaires, de personnes liées ou de tiers :</i> La postposition de créance permet d'éviter l'avis au juge et la déclaration de faillite qui s'ensuit. La subordination de créance n'est pour sa part pas absolue, mais ne concerne que le rang d'un créancier qui renonce à sa créance tant qu'une autre créance (par exemple un crédit bancaire) n'a pas été payée.</p> <p><i>Injection de capitaux propres par des actionnaires ou des tiers :</i> Est possible en espèces, en nature, ou par compensation avec une créance</p>	En cas de crainte de perte de capital ou de surendettement, examiner sans délai les mesures d'assainissement disponibles.

#	Domaines Mesures possibles	Actions à entreprendre
	<p>existante. Le processus doit être optimisé du point de vue fiscal. Les versements des actionnaires peuvent par exemple être affectés aux réserves d'apport sans qu'il ne soit procédé à une augmentation du capital-actions. Des prêts actionnaires ou des apports de la société « grand-mère » doivent être examinés. Ou encore la remise d'actions privilégiées (droit de préférence sur le dividende ou sur le produit de liquidation), de même que des bons de participation (pas de droit de vote).</p> <p><i>Division du capital (coup d'accordéon)</i> : Le capital-actions est réduit, puis immédiatement augmenté à nouveau. Une procédure simplifiée s'applique lorsque le capital-actions retrouve son niveau original.</p> <p><i>Fusion de restructuration</i> : Une fusion de restructuration permet à une entreprise en difficulté de fusionner avec une entreprise saine financièrement.</p> <p><i>Réévaluation des actifs et des réserves de réévaluation</i> : En cas de perte de capital, il est possible de réévaluer à leur valeur réelle les immeubles et les participations, lorsque cette valeur dépasse le coût d'acquisition ou de production.</p>	
10.	<p><u>Employés - Réduction de l'horaire de travail (RHT ou chômage partiel) ?</u></p> <p>En cas de baisse substantielle de l'activité au sein de l'entreprise, la RHT prévue par la Loi fédérale sur l'assurance-chômage peut se révéler particulièrement utile.</p> <p>Elle permet de réduire temporairement l'horaire de travail contractuel des employés tout en maintenant les emplois.</p> <p>L'indemnité RHT couvre 80% de la perte de gain des travailleurs, mais elle suppose le consentement préalable de l'employé concerné.</p>	<p>Vérifier de manière précise l'évolution de l'activité des employés afin de pouvoir rapidement remarquer les baisses d'activité et prendre les mesures adéquates, notamment la RHT.</p>

#	Domaines Mesures possibles	Actions à entreprendre
	<p>Dans le contexte de la crise du COVID-19, le Conseil fédéral a pris des mesures afin de faciliter l'accès à la RHT et d'étendre le champ des bénéficiaires. Parmi ces mesures figurent notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) La suppression du délai d'attente ; b) La possibilité pour (i) les actionnaires d'une SA ou les associés d'une Sàrl qui occupent une position assimilable à l'employeur, (ii) les personnes travaillant dans l'entreprise de leur conjoint ou de leur partenaire enregistré, ainsi que (iii) les salariés au bénéfice d'un contrat à durée déterminée - y compris les apprentis - de pouvoir bénéficier des RHT. <p>La RHT n'est possible <u>que</u> pour les travailleurs qui subissent une perte de travail temporaire d'au moins 10% et dont l'horaire de travail est contrôlable par le biais de l'enregistrement du temps de travail.</p> <p>Si la RHT n'est pas envisageable et/ou que des licenciements ne peuvent pas être évités, il convient, le cas échéant, de garder à l'esprit les règles applicables aux procédures de licenciement collectif.</p>	
11.	<p><u>Loyer</u> :</p> <p>A ce jour, la question de savoir si les locataires peuvent exiger une réduction de loyer en raison de la crise liée au COVID-19 est controversée.</p> <p>La principale question réglée par le Conseil fédéral dans le domaine des baux à loyer concerne la prolongation de 30 à 90 jours du délai de paiement en cas de demeure du locataire liée aux mesures prises par le gouvernement dans le cadre de la crise du COVID-19.</p> <p>En raison, des difficultés importantes rencontrées par de nombreux locataires et bailleurs de locaux commerciaux, le Conseil fédéral a mis</p>	Prendre contact avec le bailleur.

#	Domaines Mesures possibles	Actions à entreprendre
	en place un groupe de travail qui analyse actuellement ces questions et proposera des mesures supplémentaires.	
12.	<p><u>Autres frais :</u></p> <p>Bien entendu, il convient de vérifier scrupuleusement les charges et les investissements qui peuvent être annulés, réduits ou reportés. Nous pensons notamment aux frais de marketing, ainsi qu'aux travaux et/ou investissements non essentiels.</p>	<p>Vérifier le budget annuel et déterminer les frais qui peuvent, le cas échéant, être évités, réduits ou reportés.</p> <p>Suspendre ou réduire toutes les charges récurrentes qui ne sont plus nécessaires et dont le contrat peut être annulé ou suspendu.</p>
Santé publique et protection des employés		
13.	<p>En sus des mesures mentionnées ci-dessus qui concernent essentiellement la gestion des charges et des liquidités de l'entreprise, l'employeur doit notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Imposer au sein de son entreprise le respect des mesures d'hygiène et de distanciation sociale émises par le gouvernement ; - Ne pas exiger de certificat médical avant le 5^e jour d'absence ; - Faire preuve d'un maximum de souplesse au niveau des horaires de travail et permettre le télétravail en prenant les mesures organisationnelles et techniques correspondantes ; - Protéger les personnes vulnérables ; - Donner aux employés la possibilité de ne pas emprunter les transports publics, en particulier aux heures de pointe. 	<p>Informers les employés des mesures à respecter en termes de santé publique.</p> <p>Mettre à disposition, le cas échéant du gel hydroalcoolique et des masques.</p> <p>Réorganiser l'attribution de l'espace.</p> <p>Si possible, mettre des places de parc à disposition des employés qui doivent venir travailler.</p> <p>Mettre en place le télétravail, si le secteur dans lequel l'entreprise est active le permet.</p>

#	Domaines Mesures possibles	Actions à entreprendre
Clients – Fournisseurs		
14.	<p><u>Examen des contrats avec les principaux clients / fournisseurs :</u></p> <p>Ces contrats doivent être analysés avec le spectre de la crise du COVID-19. Le résultat de cette analyse devra être pris en compte dans le cadre des décisions stratégiques de l'entreprise, notamment en termes d'allocation de ressources.</p> <p>Les questions/thèmes suivants devront notamment être analysés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Force majeure : existe-t-il des règles explicites à ce sujet dans le contrat ? Dans l'affirmative, que couvre cette définition ? Dois-je procéder à une notification et dans quel délai ? Les obligations sont-elles suspendues ? Existe-t-il un droit de résiliation en cas de force majeure ? ▪ Résiliation : à quelles conditions le contrat peut-il être résilié ? Quels sont les délais ? Quelle sont les conséquences financières d'une telle résiliation ? ▪ Responsabilité en cas de retard de livraison ou dans l'évolution du projet : une peine conventionnelle est-elle prévue ? La responsabilité est-elle limitée ? ▪ Y a-t-il un risque que des paiements anticipés doivent être remboursés ? ▪ Des garanties (bancaires ou autres) ont-elles été prévues ? ▪ Que se passe-t-il en cas d'insolvabilité d'une partie au contrat ? 	<p>Revoir tous les contrats sur la base d'une <i>checklist</i> à préétablir.</p>

Autres relations contractuelles		
15.	<p><u>Facilités de crédit bancaire :</u></p> <p>Les facilités de crédit existantes doivent être analysées afin de déterminer, notamment, s'il existe un risque de violation des engagements (<i>Covenants</i>) et garanties données (voir le point 4 ci-dessus).</p>	Vérification du contrat de crédit et, le cas échéant, prise de contact avec la banque.
16.	<p><u>Assurances :</u></p> <p>Vérifier si le dommage découlant de la crise liée au COVID-19 est couvert par une police d'assurance que l'entreprise a contractée. Vérifier, en particulier le champ d'application de cette assurance (notamment la référence éventuelle aux termes épidémie et/ou pandémie).</p>	Vérification des polices d'assurance avec, le cas échéant, l'implication du courtier. Notification immédiate en cas de droit à une indemnité.
17.	<p><u>Joint ventures :</u></p> <p>Dans le cadre de <i>joint ventures</i>, ainsi que d'autres accords de collaboration, il convient d'examiner, entre autres, s'il existe des possibilités de sortie et/ou s'il faut s'attendre à des obligations de versements supplémentaires, notamment en cas de problèmes de liquidités.</p>	Vérifier les contrats de <i>Joint Ventures</i> et, si nécessaire contacter les partenaires.
18.	<p><u>Contrats M&A :</u></p> <p>Les contrats relatifs à des transactions M&A en cours (dans la phase intermédiaire entre la signature du contrat et son exécution [<i>closing</i>] ou en cas d'ajustement du prix d'achat) doivent être examinés, en particulier pour déterminer si :</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Les parties ont-elles la possibilité de renoncer au <i>closing</i> ? (ii) Une garantie donnée pourrait-elle être violée ? 	Analyse du contrat, puis prise de contact immédiate (selon les formes prévues par le contrat) avec les autres parties.

	(iii) Le prix doit-il être ajusté ? Vérifier dans tous les cas si une notification doit intervenir et dans quels délais.	
Développement des affaires pendant la phase post-COVID		
19.	<u>Opportunités d'acquisitions :</u> L'évolution du marché au cours des prochains mois pourra offrir des possibilités intéressantes d'investissements, notamment dans le domaine des intégrations verticales. Des fournisseurs qui n'étaient pas à vendre pourrait arriver sur le marché.	Etablir une liste évolutive de cibles potentielles, ainsi que des critères d'acquisition. Rester attentif au marché et, le cas échéant, prendre contact avec les représentants des cibles identifiées.
20.	<u>Possibilités de nouvelles collaborations :</u> Il peut être utile de profiter de cette phase transitoire pour identifier et approcher de futurs partenaires (par exemple dans le cadre du développement de nouveaux marchés ou de nouvelles technologies).	Analyse des possibilités et prise de contact éventuelle.
21.	<u>Possibilité de planifier la succession :</u> La crise actuelle peut donner l'impulsion nécessaire mais également le temps et le recul pour réfléchir aux questions de succession d'entreprise et aux différents scénarii possibles.	Analyse des différentes options et discussion avec les personnes concernées.
22.	<u>Améliorations au sein de l'entreprise ?</u> Tous les échelons de l'entreprise devraient être consultés au sujet des améliorations souhaitées. La crise actuelle permet aux employés de prendre du recul et de réfléchir à ces questions. Cette consultation devrait être inclusive et permettre ainsi des suggestions dans tous les domaines (notamment l'organisation interne, les relations avec la hiérarchie, les activités de <i>team building</i> , les horaires	Mettre en place une boîte à idée virtuelle, par exemple par le biais d'une adresse e-mail dédiée à cela.

	de travail, le travail à domicile, l'utilisation des locaux, mais également le développement de nouveaux projets, de nouveaux marchés ou de nouveaux produits).	
--	---	--

Cette checklist n'est pas exhaustive. Elle reflète les principales pistes de réflexion auxquelles ses auteurs ont pensé (version actualisée le 8 avril 2020). Il ne s'agit cependant pas d'un avis de droit. Nous vous invitons à vous adresser à votre contact au sein de BianchiSchwald avant de mettre en œuvre ces mesures.

BIANCHISCHWALD SARL

mail@bianchischwald.ch
bianchischwald.ch

LAUSANNE

12, avenue des Toises
Case postale 5410
CH-1002 Lausanne
T +41 58 220 36 70
F +41 58 220 36 71

GENÈVE

5, rue Jacques-Balmat
Case postale 5839
CH-1211 Genève 11
T +41 58 220 36 00
F +41 58 220 36 01

ZURICH

St. Annangasse 9
Case postale 1162
CH-8021 Zurich
T +41 58 220 37 00
F +41 58 220 37 01

BERNE

Elfenstrasse 19
Case postale 133
CH-3000 Berne 15
T +41 58 220 37 70
F +41 58 220 37 71