

LES ENTREPRISES FACE AUX PROFONDES

conséquences du ralentissement économique

Par **Olivier Schwab** associé fondateur du cabinet NG Finance et **Jean-Bernard Romanik**, Associate Director en Evaluation et Litiges.

La crise économique engendrée par l'épidémie du Covid-19 affecte l'activité des entreprises d'une manière inédite. Les perspectives de reprise de l'activité économique demeurent incertaines et les dommages subis par les entreprises sont bel et bien observables. Des dispositifs exceptionnels ont été rapidement mis en place par l'Etat (chômage partiel, allègement de charges sociales) afin d'atténuer la pression existante sur les entreprises et leur trésorerie dès le début de la période de confinements, déjà mises à rude épreuve depuis le mois de mars. Ces dispositifs semblent avoir porté leurs fruits au regard par exemple du nombre de faillites recensées au premier semestre 2020 qui est, contre-intuitivement, inférieur à celui de 2019. Cependant, une sous-activité économique prolongée risque d'engendrer des conséquences plus profondes qui affecteront la stratégie et le modèle économique des entreprises. Cela semble se confirmer notamment au regard des annonces de plans de restructuration qui se multiplient (Airbus, Beneteau, etc...).

Malgré les mesures gouvernementales et l'arrêt du confinement, les entreprises demeurent confrontées à des contraintes pressantes de trésorerie du fait de l'activité restreinte de certains secteurs d'activités tel le tourisme ou l'industrie aérienne. Comme nous avons pu l'observer au cours des derniers mois, ces urgences sont principalement relatives au financement de l'activité au court-terme avec le règlement de dettes courantes et au règlement des coûts fixes. Le besoin pour ces entreprises de maîtriser et anticiper leurs flux de trésorerie est donc à la fois vital et pressant. La mise en place d'outils dédiés peut répondre de manière pertinente à ce besoin. Aujourd'hui, il existe en effet des outils de pilotage qui permettent de gérer ses comptes au quotidien et de réaliser des projections notamment à court et moyen terme. Au-delà d'une connaissance plus fine



des besoins de trésorerie immédiats, ces outils facilitent la conduite de l'activité pour les directions financières. Ils participent à la maîtrise du BFR (contrôle des délais de règlement des créances, rotation des stocks) et limite ainsi les besoins en trésorerie quotidien. En parallèle, ils offrent une

vision claire de la rentabilité d'une activité et de sa capacité à générer des flux de trésorerie.

Ces analyses ont également un intérêt sur le long-terme. En effet, la projection des flux de trésorerie et l'explication rapide des éventuels écarts constatés permettent de définir

BIOGRAPHIE DES AUTEURS



Olivier Schwab

Olivier Schwab est associé Fondateur, Président de NG Finance, Olivier Schwab justifie de plus de 25 années au sein de banques d'affaires et de cabinets d'audit et de conseil en « Corporate Finance » (valorisation, modélisation financière, fusions & acquisitions). Spécialisé dans la réalisation de missions d'évaluation à caractère transactionnel (expertises indépendantes, fusions & acquisitions, litiges, etc.) ; fiscal (réorganisations juridiques, plans d'intéressement de cadres et salariés) ; comptable (allocation du prix d'acquisition ; tests de dépréciation) et financier (cartographie et gestion de portefeuilles de participations). Il était précédemment Responsable France du département dédié au conseil en évaluation financière chez KPMG Corporate Finance.



Jean-Bernard Romanik

Jean-Bernard Romanik est Associate Director chez NG Finance. Spécialiste en évaluation d'entreprises et d'actifs incorporels. Expérience significative en tant qu'expert financier et comptable dans le cadre de litige, arbitrage et de procédures collectives. Il justifie de 10 années d'expérience professionnelle au sein de cabinets d'audit, conseil et commissariat aux comptes (Grant Thornton France, Finexis, Cabinet Advolis, Cabinet Cailliau Dedouit & Associés).

les marges de manœuvre et les zones à risques de l'entreprise afin de réaliser des arbitrages les plus pertinents possibles. Dans un contexte de fortes variations d'activité, telle que la situation actuelle, les entreprises se doivent de maîtriser et catégoriser leurs charges afin de pouvoir faire jouer, le cas échéant, certains leviers d'économies. Pour autant, malgré le contexte actuel qui donne la priorité à l'agilité et la réactivité à court terme des entreprises, les répercussions du ralentissement économique actuelle se feront également ressentir à plus long terme. Notamment, les entreprises les plus fragiles pourraient être amenées à revoir leur modèle économique, ou même, dans les cas extrêmes, remettre en cause la viabilité même de leur activité. Au-delà de ces problématiques de pilotage à court terme, la situation sanitaire actuelle aura des impacts sur la stratégie des entreprises à moyen et long terme en termes notamment de communication financière et/ou d'organisation.

Comment adapter en conséquence les perspectives de croissance et les objectifs financiers ? Un éventuel

redémarrage rapide de l'économie dans les semaines à venir ne saurait garantir un retour à la normale immédiat pour bon nombre de sociétés ni, a fortiori, effacer l'impact du premier semestre 2020. Les résultats des entreprises sur l'exercice en cours seront affectés et les perspectives de croissance potentiellement dégradées. Se pose alors le problème de la communication financière, qui devra être adaptée selon les choix stratégiques de chaque entreprise. Par exemple, les pertes d'exploitation donnent droit à des crédits d'impôts et sont volatiles alors qu'au contraire les dépréciations d'actifs intervenant dans le cadre des audits légaux annuels ne peuvent être récupérées lors des exercices futurs. Une réflexion s'impose donc sur la présentation des comptes financiers : faut-il consentir dès cette année à de fortes pertes patrimoniales en prévision d'une sous-activité prolongée ou parier à l'inverse sur une reprise rapide ? Nous constatons que ces sujets figurent parmi les nombreuses interrogations auxquelles devront répondre les dirigeants des entreprises d'ici la fin de l'exercice en cours.

Une reprise marquée par des réorganisations d'entreprises ? La reprise de l'activité économique sera progressivement accompagnée d'un état des lieux de la part des dirigeants d'entreprise qui, selon les cas, pourraient engager des projets de réorganisations/restructurations internes ou de croissance externe (opportunités de « build-up » potentiellement intéressante financièrement du fait de l'affaiblissement de nombreux acteurs) pour, par exemple, atteindre une taille critique. Ces arbitrages, qui peuvent mener à des apports en numéraire ou d'actifs, nécessitent une connaissance de la valeur de marché des actifs transférés et de la structure réceptrice. A l'inverse, la reprise sera vectrice d'opportunités de croissance pour les entreprises ayant le mieux résisté à la baisse d'activité de l'économie. Alors que la question de la relocalisation de certaines activités se pose actuellement, ces entreprises traverseront également une phase de réorganisation interne, par l'intermédiaire d'investissements internes à la structure existante ou par des opérations de croissance externe. ■