



Les fondamentaux de la gestion en période de turbulence

5 actions d'urgence
5 pistes de réflexion
1 opportunité

KPMG ENTREPRISES



***« Si on ne prend pas la crise par la main,
c'est elle qui nous prendra par la gorge »***

Winston Churchill



Sommaire

5 actions d'urgence

- 1) Se concentrer sur le cash
- 2) Surveiller le portefeuille client
- 3) Faire des simulations sur la trésorerie
- 4) Définir une nouvelle relation bancaire
- 5) Anticiper les situations d'extrême urgence

5 pistes de réflexion

- 6) Élaborer un business plan de crise avec des indicateurs d'alerte
- 7) Agir vite sur les réductions de charges
- 8) Trouver de nouvelles sources de financement
- 9) Renforcer les fonds propres
- 10) Alléger les investissements de diversification sur des activités nouvelles

1 opportunité

Être à l'affut des opportunités de croissance externe

Les mesures d'aide décidées par le gouvernement pour les PME

Le plan de soutien

Les acteurs dans la crise



Sommaire

5 actions d'urgence

- 1) Se concentrer sur le cash
- 2) Surveiller le portefeuille client
- 3) Faire des simulations sur la trésorerie
- 4) Définir une nouvelle relation bancaire
- 5) Anticiper les situations d'extrême urgence

5 pistes de réflexion

- 6) Élaborer un business plan de crise avec des indicateurs d'alerte
- 7) Agir vite sur les réductions de charges
- 8) Trouver de nouvelles sources de financement
- 9) Renforcer les fonds propres
- 10) Alléger les investissements de diversification sur des activités nouvelles

1 opportunité

Être à l'affut des opportunités de croissance externe

Les mesures d'aide décidées par le gouvernement pour les PME

Le plan de soutien

Les acteurs dans la crise



Les actions d'urgence

1/ Se concentrer sur le cash

Les actions immédiates

En période de crise il est nécessaire de prendre des mesures d'urgence pour dégager du cash en jouant sur les composantes du working capital (BFR).

» Les actions immédiates

- Communiquer en interne sur l'importance de la gestion du BFR. Instaurer une véritable culture du cash dans l'entreprise (« *cash is king* »)
- Réaliser un état des lieux : calculer les délais de rotation des différentes composantes du BFR. Les comparer aux moyennes sectorielles. Identifier les zones où des gains rapides existent. Mettre en place des « cash day » : analyse du bilan -> détection des gisements de cash -> mise en œuvre de plans d'action et d'instruments de mesure -> contrôle de l'impact des mesures sur le bilan
- Clients : vérifier la qualité des clients, les délais de paiement et leurs évolutions (plafond de commandes ?), recenser les clients en difficulté (éviter les créances irrécouvrables)
- Fournisseurs : valider les termes et les délais de paiement (optimiser les « campagnes de règlement » et éviter les blocages de livraisons). Identifier les fournisseurs à « risques » pour sécuriser les achats
- Stocks : calculer les délais d'écoulement, et identifier les références à rotation lente pour tenter de les réduire



Les actions d'urgence

1/ Se concentrer sur le cash

Les actions à moyen terme

» Les actions à moyen terme

- **Clients** : accélérer les process de facturation (facturer rapidement ce qui doit l'être) et d'encaissement (améliorer la satisfaction client pour réduire les délais, relancer les clients dans les temps, mettre à jour les états comptables afin de réaliser une relance « qualifiée », mesurer l'intérêt de recourir à l'assurance crédit...)
 - **Fournisseurs** : rationaliser les achats (attention au sur-stockage, aux anticipations de dépenses, au dépassement de budget...) et réduire le nombre de fournisseurs afin de sécuriser les approvisionnements et d'être en position de négocier un allongement des délais de règlement. Anticiper les conséquences de la LME sur la trésorerie
 - **Stocks** : travailler sur le juste à temps (diagnostic des besoins, prévisionnel de commandes) et éliminer les références dormantes (soldier les vieux stocks au plus vite)
 - **En cours de fabrication** : analyser le processus de fabrication. Peut-il être simplifié ? (standardisation des références, amélioration de la planification). Peut-il être financé ? (acomptes indexés sur le cycle de fabrication : commande, étude, démarrage de la production...)
- ✓ *Obtenir rapidement de petites victoires (« quick wins »)...et communiquer en interne sur l'impact de ces succès sur la trésorerie*



Les actions urgentes

2/ Surveiller le portefeuille client

Les alertes des compagnies d'assurance crédit vont croissantes et certains secteurs d'activité sont particulièrement visés (BTP, immobilier, automobile, ...). Cette situation oblige les PME à une vigilance accrue sur leurs propres positions.

» Les actions immédiates

- Passer en revue le portefeuille client pour sécuriser les ventes et préserver la rentabilité (augmentation injustifiée des délais de paiement, dépassement du plafond de commandes, litiges de plus en plus fréquents, augmentation du ratio douteux+irrécouvrables/ chiffre d'affaires...)
- Identifier les clients susceptibles de créer un préjudice lourd pour l'entreprise en cas de défaillance (règle des 20/80 : les 20% de clients qui pèsent 80% du CA)
- Surveiller l'évolution de l'encours accordé par les compagnies d'assurance crédit (alertes SFAC...). Réfléchir à l'opportunité de recourir à l'assurance crédit ou au factoring
- Analyser régulièrement les informations financières disponibles et prêter une attention toute particulière à la cotation Banque de France (cette cotation est utilisée par de nombreux acteurs)
- Diversifier au maximum le portefeuille client... et à défaut sécuriser au maximum la relation avec les principaux clients (garantie de paiement, clause de réserve de propriété, conditions suspensives dans les contrats...)



Les actions urgentes

3/ Faire des simulations sur la trésorerie

La communication d'une situation juste ne pourra que rassurer les partenaires financiers, à condition qu'elle soit « sous contrôle » et qu'elle intègre au plus juste l'évolution de l'environnement.

» Les actions immédiates

- Comprendre le « business model » financier de l'entreprise. Mettre en évidence la quote-part de charges fixes et de charges variables. Calculer le point mort
- Réaliser des simulations de trésorerie à 12 mois en fonction des différentes hypothèses d'activité
- Accélérer le processus de sortie des états comptables (suivi de la trésorerie) et commerciaux (carnet de commandes)
- Mesurer les écarts entre les réalisations et les prévisions. Mettre en place des indicateurs simples de suivi de la position de trésorerie par rapport au prévisionnel et communiquer régulièrement auprès des partenaires financiers. Interpréter mensuellement les causes de la fluctuation de la trésorerie
- Vérifier l'impact sur la trésorerie de la mise en œuvre des nouveaux délais de règlement imposés par la LME



Les actions urgentes

4/ Définir une nouvelle relation bancaire (1)

La crise du crédit met naturellement les banques en « position de force » tant en terme de taux d'intérêts (augmentation des marges) que d'engagements (« covenants »). Une opportunité pour construire une relation bancaire fondée sur la transparence des informations.

» Revoir sa relation bancaire sur le fond ... et dans la forme

- Anticiper les rendez-vous avec les banques
- Ramener le débat sur les fondamentaux de l'entreprise (stratégie à long terme, alors que les marchés financiers raisonnent à court terme). Expliquer le business model et sécuriser les éléments flous
- Ne pas nier la crise...mais s'appuyer sur le « capital confiance » de l'entreprise : la communication doit réduire l'incertitude
- Présenter les résultats annuels en raisonnant Free Cash Flow et génération de cash avec un double objectif : comment l'entreprise a-t-elle utilisé l'argent de ses partenaires bancaires ? Comment a-t-elle remboursé sa dette ?
- Exposer clairement les projets (pertinence du portefeuille d'activité, savoir faire, adaptation de l'outil à la demande...). Décliner ces projets en données chiffrées et mettre en évidence l'impact des projets sur la structure de la dette (dette bancaire/fonds propres)
- Préparer cette rencontre avec les financeurs (véritable « conseil d'administration »)



Les actions urgentes

4/ Définir une nouvelle relation bancaire (2)

» Revoir sa relation bancaire sur le fond ... dans la forme

- Mettre en évidence la qualité des outils de reporting et leur adaptation à la période de crise (suivi des indicateurs et pilotage au quotidien)
- Comprendre la vision qu'ont les partenaires financiers de l'entreprise (critères quantitatifs : ratios FP/bilan, Dettes/FP, Dettes/EBE, EBE/CA, EBE/charges financières et qualitatifs : qualité de la communication financière, position de marché et facteurs clefs de succès)
- Essayer d'obtenir la grille de décryptage utilisée par le partenaire bancaire (système de notation, note attribuée et probabilité de défaut associée)...pour mieux négocier les marges et les lignes de crédit
- Faire intervenir OSEO (www.oseo.fr) pour garantir des financements bancaires

A ne pas oublier...

- ✓ Valider la qualité des supports de placement (volatilité)
- ✓ Tout faire pour éviter la dénonciation des lignes de crédit à durée indéterminée (préavis de 60 jours)
- ✓ Vérifier la position de l'entreprise au regard d'éventuels covenants



Les actions urgentes

5/ Anticiper les situations d'extrême urgence

Face à une situation d'urgence, il est fondamental de se préparer le plus en amont possible.

- » Le gouvernement a mis en place un « médiateur du crédit » pour s'assurer que les banques tiendront leurs engagements de prêts aux PME, et les directeurs départementaux de la Banque de France seront ses correspondants (<http://www.mediateurducredit.fr/>)
- » Le Minefe a créé, en région, les « parrains PME » qui sont les correspondants Drire chargés d'orienter les chefs d'entreprise vers les intervenants capables d'apporter des réponses appropriées à leurs besoins (<http://www.minefe.gouv.fr>)
- » Les organismes consulaires ont, pour la plupart, ouvert des lignes réservées
- » KPMG dispose d'une équipe « prévention et restructuration » :
 - diagnostic des difficultés
 - stratégie de redressement et outils juridiques (mandat Ad Hoc, Codechef, conciliation, moratoire)
 - restructuration et préparation aux procédures de RJ



Sommaire

5 actions d'urgence

- 1) Se concentrer sur le cash
- 2) Surveiller le portefeuille client
- 3) Faire des simulations sur la trésorerie
- 4) Définir une nouvelle relation bancaire
- 5) Anticiper les situations d'extrême urgence

5 pistes de réflexion

- 6) **Élaborer un business plan de crise avec des indicateurs d'alerte**
- 7) **Agir vite sur les réductions de charges**
- 8) **Trouver de nouvelles sources de financement**
- 9) **Renforcer les fonds propres**
- 10) **Alléger les investissements de diversification sur des activités nouvelles**

1 opportunité

Être à l'affut des opportunités de croissance externe

Les mesures d'aide décidées par le gouvernement pour les PME

Le plan de soutien

Les acteurs dans la crise



5 pistes de réflexion

6/ Elaborer un BP de crise avec des indicateurs d'alerte

En période de crise, la maîtrise des équilibres financiers est fondamentale. Il est nécessaire de calculer le point mort de l'entreprise et donc de décomposer le prévisionnel en charges fixes et variables pour pouvoir réagir en cas de décalage entre le réel et le prévisionnel.

» Travailler sur un Business Plan centré « gestion et sortie de crise »

- Mettre en évidence le « business model financier historique » de l'entreprise : récurrence des taux de marge, décomposition des coûts fixes et variables, récurrence de l'EBITDA, composition de l'actif économique (poids du BFR en jours de CA etc.)
- Décrire la stratégie de l'entreprise et les ressources internes et externes nécessaires à sa mise en œuvre
- Anticiper l'avenir en intégrant plusieurs scénarii d'activité (chiffre d'affaires, investissements de pérennité ou de rupture, actions sur le BFR, sensibilité à la LME...). Calculer le point mort et les besoins prévisionnels de trésorerie
- Construire un document de présentation des hypothèses retenues tant sur le plan qualitatif (pertinence du portefeuille d'activité, des ressources mises en œuvre) que quantitatif (CA, point mort, structure du financement)
- Mettre en place un système de suivi quotidien (voir hebdomadaire) des indicateurs retenus
- Transformer des crédits court terme de trésorerie en crédits moyen ou long terme pour alléger les échéances mensuelles



5 pistes de réflexion

7/ Agir vite sur les réductions de charge

La nécessaire recherche de liquidités doit permettre d'éviter la dilapidation des free cash flow...une des conséquences est de « serrer les coûts » au plus juste et au plus vite.

» Agir immédiatement sur les charges

- Communiquer en interne sur la nécessité de réduire les charges pendant la crise. Impliquer le personnel
- Eviter les dépenses « pirates » ou non budgétisées
- Optimiser les plannings de production
- Adapter la voilure de l'entreprise au marché (mettre fin aux contrats d'intérim, penser aux périodes d'essai et peut-être décaler les recrutements en cours)
- Renforcer les actions marketing et promotionnelles « produits » qui ont un impact immédiat sur les ventes



5 pistes de réflexion

8/ Trouver de nouvelles sources de financement

La restriction de l'accès au crédit (« credit crunch ») et donc de la capacité d'endettement doit naturellement amener la PME à rechercher de nouvelles sources de financement pour alléger ses crédits bancaires et optimiser ses ratios de rentabilité financière.

» Le recours à de nouvelles sources de financement

- Faire financer le compte client par OSEO qui aide les entreprises avec « e-trésor » et « Avance+ » pour les commandes auprès de grands donneurs d'ordre publics et privés (www.oseo.fr)
- Financer et sécuriser le portefeuille client en recourant au Factoring. Les offres du marché permettent d'envisager un coût externalisé de ce service de l'ordre de 1 à 2% du CA, une solution financièrement favorable dans beaucoup de cas, à la condition de la prévoir et de ne pas la subir en situation tendue de trésorerie
- Faire appel au Crédit bail qui apporte de fait une garantie réelle aux financeurs
- Envisager des solutions de lease-back pour certains investissements, notamment immobiliers, ce qui permet de dégager immédiatement du cash



5 pistes de réflexion

9/ Renforcer les fonds propres

Les fonds propres des PME sont souvent limités et les études récentes réalisées par KPMG le démontrent de façon criante. Dans une période d'accès difficile au crédit, il sera peut-être nécessaire d'envisager une recapitalisation assez rapidement.

Par ailleurs, les fonds semblent prêts à investir dans le capital des PME, et notamment les fonds d'investissement régionaux avec des participations minoritaires : une opportunité à ne pas négliger

» Le renforcement des fonds propres :

- Connaître les interlocuteurs régionaux d'Oséo pour envisager des interventions en fonds propres (www.oseo.fr)
- Ne pas rejeter une ouverture du capital à des fonds régionaux. Rencontrer les acteurs du *Private Equity* pour mieux comprendre leurs objectifs et la compatibilité de ces objectifs avec la stratégie de l'entreprise
- Structurer ces rencontres : le fonds de la communication est identique à celle des partenaires bancaires, mais l'objectif est différent : il ne s'agit plus seulement de rembourser la dette, mais de valoriser l'entreprise
- Envisager le recours aux quasi fonds propres (obligations convertibles, émission d'emprunts obligataires)



5 pistes de réflexion

10/ Alléger les investissements de diversification sur des activités nouvelles

La ressource financière étant restreinte, il est important de la concentrer sur des investissements de pérennité des activités essentielles et il convient donc d'alléger les investissements de rupture sur des innovations ou des activités nouvelles.

» Préférer les investissements de pérennité

- Différer les investissements de rupture dont la rentabilité et la consommation de cash ne sont pas totalement maîtrisés (augmentation du BFR)
- Construire un plan d'investissement détaillé des besoins à présenter aux partenaires financiers (confère point 6)

» Maintenir ses parts de marché, peut-être au détriment de la croissance

- Apporter un soin particulier à la maîtrise de la croissance par essence consommatrice de cash en se focalisant sur les activités « cœur de métier » génératrices de marge forte
- Abandonner les activités en début de cycle dévoreuses de liquidités



Sommaire

5 actions d'urgence

- 1) Se concentrer sur le cash
- 2) Surveiller le portefeuille client
- 3) Faire des simulations sur la trésorerie
- 4) Définir une nouvelle relation bancaire
- 5) Anticiper les situations d'extrême urgence

5 pistes de réflexion

- 6) Élaborer un business plan de crise avec des indicateurs d'alerte
- 7) Agir vite sur les réductions de charges
- 8) Trouver de nouvelles sources de financement
- 9) Renforcer les fonds propres
- 10) Alléger les investissements de diversification sur des activités nouvelles

1 opportunité

Être à l'affut des opportunités de croissance externe

Les mesures d'aide décidées par le gouvernement pour les PME

Le plan de soutien

Les acteurs dans la crise



1 opportunité

Etre à l'affut des opportunités de croissance externe

En période de crise les bonnes affaires existent...y compris sur des affaires économiquement saines (LBO secondaires ou tertiaires trop tendus, portefeuille client insuffisamment diversifié à l'origine d'une défaillance, impasse de trésorerie...) et aussi sur des PME moins saines financièrement mais qui présentent un atout stratégique !

» Guetter les opportunités

- Évaluer le cash réellement disponible et affectable aux opérations de croissance externe
- Mesurer l'intérêt d'un « bonne affaire » apparente au regard de la création de valeur globale
- Créer une « Task force » interne prête à intervenir dans les délais les plus brefs et identifier les conseils de confiance qui seront nécessaires dans ces opérations



Sommaire

5 actions d'urgence

- 1) Se concentrer sur le cash
- 2) Surveiller le portefeuille client
- 3) Faire des simulations sur la trésorerie
- 4) Définir une nouvelle relation bancaire
- 5) Anticiper les situations d'extrême urgence

5 pistes de réflexion

- 6) Élaborer un business plan de crise avec des indicateurs d'alerte
- 7) Agir vite sur les réductions de charges
- 8) Trouver de nouvelles sources de financement
- 9) Renforcer les fonds propres
- 10) Alléger les investissements de diversification sur des activités nouvelles

1 opportunité

Être à l'affut des opportunités de croissance externe

Les mesures d'aide décidées par le gouvernement pour les PME

Le plan de soutien

Les acteurs dans la crise



Les mesures d'aides

Le plan de soutien pour les PME

- » Le gouvernement français a prévu un plan de soutien pour les PME doté de 22 milliards d'euros
 - 17 milliards provenant d'excédents d'épargne réglementée (Codevi, Livret A, ...) transférés par la CDC aux banques pour bénéficier aux PME
 - Oséo autorisée à cofinancer des prêts pour 5 milliards supplémentaires
- » La Banque Européenne d'Investissement (BEI) a débloqué 30 milliards d'euros sous forme de nouveaux prêts pour les PME dont 15 Mds pour 2008/2009.
- » Un « fonds stratégique d'investissement » a été créé. Filiale de la Caisse des dépôts et consignations, il dispose de 20 milliards d'€uro pour intervenir massivement en faveur des entreprises « stratégiques » en difficulté.
- » Exonération totale de la taxe professionnelle des investissements réalisés par les entreprises entre le 23/10/08 et le 31/12/09.



Les mesures d'aides

Le plan de relance (décembre 2008)

- » **Montant global du plan : 26 milliards d'euros dont 11,6 milliards € de soutien à la trésorerie des entreprises, à travers notamment le remboursement accéléré de créances détenues sur l'Etat par ces entreprises.**
 - **Le trop perçu d'IS sera remboursé par anticipation en 2009 (la demande de remboursement peut être formulée dès le 02/01/09)**
 - **Les reports en arrière de déficits d'impôt sur les sociétés (carry back) seront remboursés par anticipation en 2009**
 - **Les créances de TVA sur le trésor pourront être remboursées mensuellement**
 - **Pour 2009 seulement, les entreprises peuvent demander le remboursement immédiat des créances relatives à des crédits d'impôt recherche calculés au titre des années 2005 -2006 et 2007 et non encore utilisées**
 - **Un amortissement accéléré incitera les entreprises à investir en 2009 : les coefficients d'amortissement dégressifs actuels seront augmentés d'1/2 point**



Les mesures d'aides

Les acteurs dans la crise

- » Numéro d'urgence Oséo 0810 00 12 10
- » Les « parrains PME » : correspondants DRIRE chargés d'orienter les chefs d'entreprise vers les intervenants capables d'apporter des réponses appropriées à leurs besoins (lien Intranet)
- » Le « médiateur du crédit » chargé de s'assurer que les banques tiendront leurs engagements de prêts aux PME
- » Les CCI ont, pour la plupart, ouvert des lignes réservées aux appels de « crise »



Annexes

Les principales causes et les risques de la crise financière



Les causes de la crise financière

- » Les banques vivent une crise de liquidités forte suite aux subprimes américains
- » Les PME ont besoin des banques pour financer leur croissance, et notamment les PME qui grandissent vite (confère étude KPMG qui démontre que ces entreprises font appel aux crédits bancaires avec des taux de gearing de l'ordre de 60%)
- » La mise en place de Bâle II, début 2008, engendre une opacité dans les méthodes d'analyse des banques (désormais centralisées)



Les risques pour les PME

- » L'accès aux crédits se limite par la conjonction des facteurs précédents, et les PME, souvent faibles en fonds propres, présentent un risque que les banques essaient de limiter
- » La médiatisation de la crise et la grande volatilité des bourses peuvent entraîner une crise de confiance des ménages qui pourraient réduire leur consommation (pas 1 seule vente n'a été enregistrée par BMW France dans la semaine du 13 au 17 octobre 2008)
- » Les entreprises pourraient subir des baisses de CA et rencontrer des problèmes de trésorerie, entraînant leur dépôt de bilan et le non paiement de leurs fournisseurs...

Contacts

Christophe Bernard

Vincent Bouteille

KPMG Entreprises

Tél. : 01 55 68 90 20

cbernard@kpmg.fr

vbouteille@kpmg.fr

www.kpmg.fr

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général, elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation préalable par les professionnels ad hoc.

Conformément aux règles déontologiques de la profession, nous vous prions de bien vouloir réserver ce document à votre usage personnel. KPMG Entreprises est un département de KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes à directoire et conseil de surveillance au capital social de 5 497 100 euros - 775 726 417 RCS Nanterre. Siège social : Immeuble Le Palatin 3 cours du Triangle 92839 La Défense Cedex.

KPMG International est une coopérative de droit suisse qui ne propose pas de services à des clients. Les services décrits dans les présentes sont fournis par les cabinets membres. KPMG International et ses cabinets membres légalement distincts ne sont pas des sociétés parentes, des filiales, des agents, des partenaires ou des joint-ventures, et rien de ce qui est stipulé dans les présentes ne doit être interprété comme établissant une telle relation entre les parties. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres.

