

Des prix de l'énergie accablants ?

Identifier les actions
possibles dès maintenant !



Consulting Entreprises familiales & PME
Automne/hiver 2022



Éléments de gestion de crise

considérés à différents horizons temporels



Court terme : Assurer la solvabilité

- Détecter précocement les lacunes des 4 à 8 prochaines semaines
- Présenter l'évolution des liquidités de manière visuelle
- Obtenir des fonds supplémentaires



Prochains mois : Faire une réflexion intégrale sur les finances

- Planification financière pour les 4 à 48 prochains mois
- Vue de l'entreprise avec compte de résultat, bilan, flux de trésorerie intégrés, intervalle de planification mois/trimestre
- Réfléchir au développement en fonction de scénarios pertinents
- Identifier et combler à temps les lacunes financières



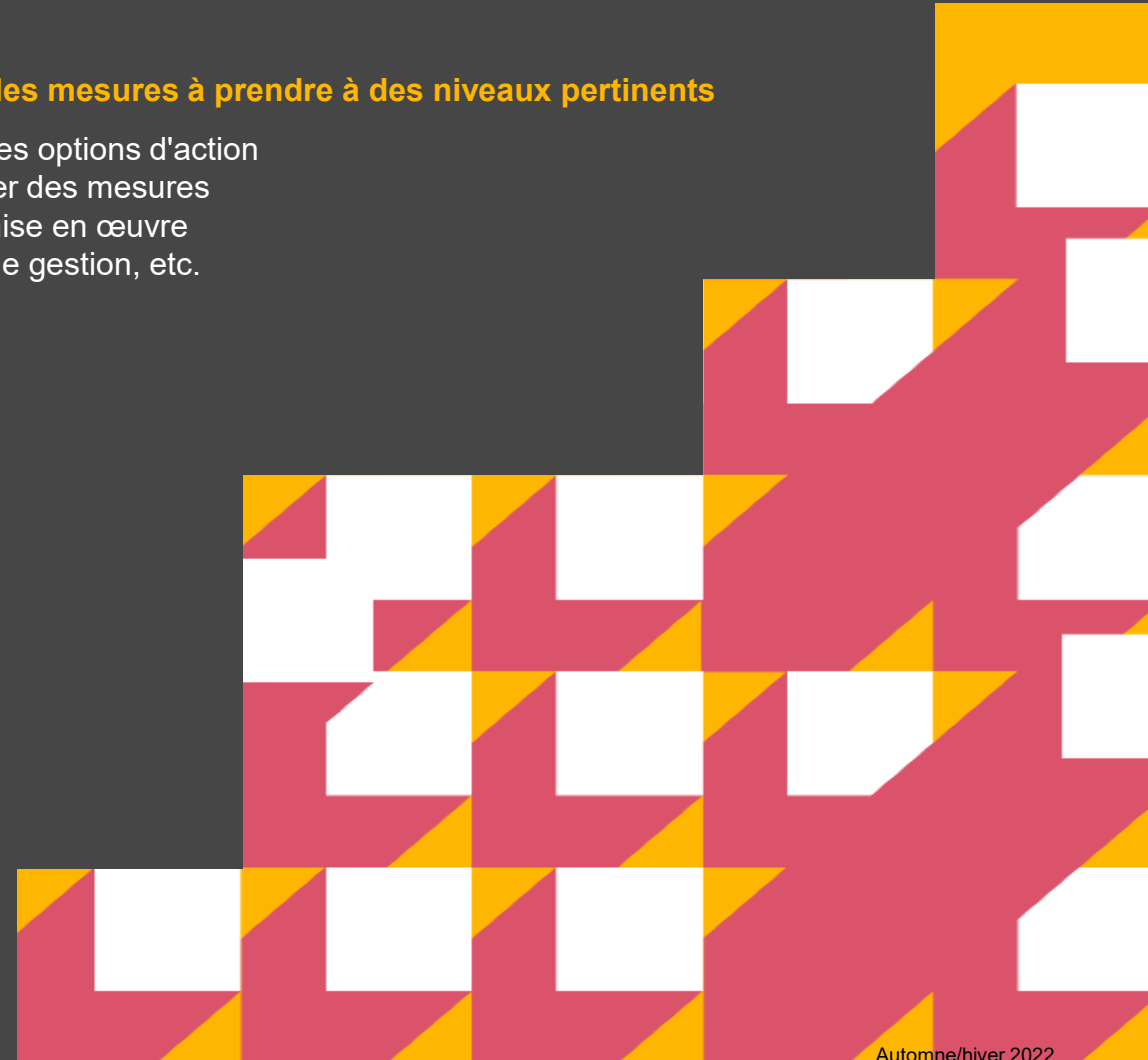
Long terme : Renforcer le modèle d'affaires et les processus

- Examiner de manière critique le modèle d'affaires
- Discuter des leviers d'action possibles
- Réévaluer la configuration stratégique
- Analyser les processus en termes d'efficacité et d'efficience



Déterminer les mesures à prendre à des niveaux pertinents

- Analyser les options d'action
- Développer des mesures
- Initier la mise en œuvre
- Contrôle de gestion, etc.





Assurer la solvabilité

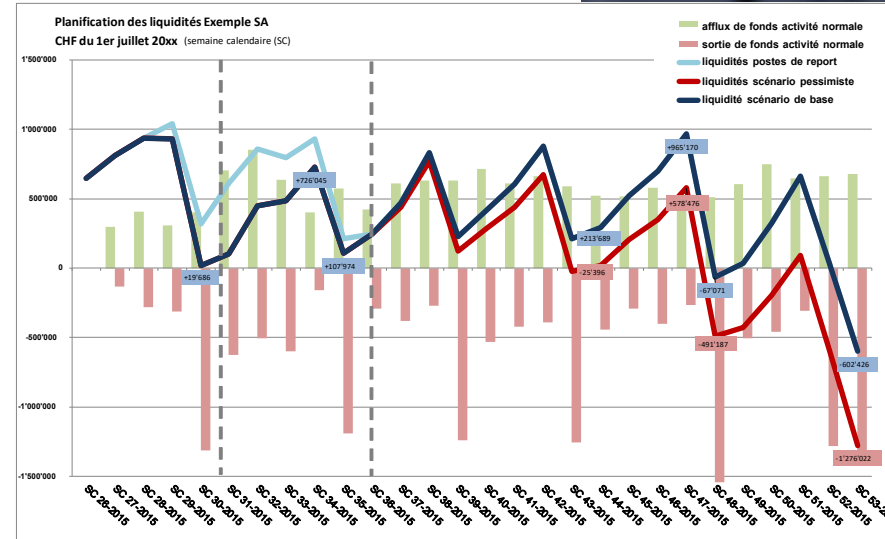
Vue sur le "Cash" à court terme, prochaines 4-12 semaines

Planification des liquidités

- **Actualisation continue**, visualisation simple avec des scénarios
- Indique quand il y a des **découverts** ou des **excédents**
- Permet **une identification précoce de la situation**
- Permet, si nécessaire, de prendre **des mesures à temps**

Possibilités d'actions (non exhaustif)

- **Apport de liquidités** avec prêt par des actionnaires, des tiers ou des banques (alternativement sous forme d'augmentation de capital ou de versements à fonds perdus dans les fonds propres)
- **Accord de moratoire avec les créanciers clés** (entre autres avec suspension des amortissements, les intérêts continuant généralement à courir)
- **Sursis/échélonnement des paiements des autres créanciers**, en particulier des fournisseurs
- **Vente de certains actifs** ou secteurs de l'entreprise à des tiers
Attention : les bases de valorisation pour la vente doivent résister à la comparaison avec des tiers !
- **Autres mesures, le cas échéant sursis concordataire** selon les articles 293 et suivants LP





Planification financière intégrale

Vue sur les lacunes de financement/fonds propres des 4-36 prochains mois

Planification financière annuelle Exemple SA 20xx										
en KCHF	20xx		20xx		20xx		20xx		20xx	
	Actuel	%	Actuel	%	Actuel	%	Plan	%	Plan	%
Compte de résultat										
Produits segment A	3'578	64%	3'520	65%	3'492	60%	3'545	57%	3'530	56%
Produits segment B	1'040	19%	967	18%	1'089	19%	1'130	18%	1'130	18%
Produits segment C	813	15%	786	14%	823	14%	853	14%	825	13%
Produits segment D	118	2%	116	2%	165	3%	135	2%	225	4%
Recettes des loyers	2	0%	2	0%	245	4%	458	7%	463	7%
Recettes	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Recettes autres	29	1%	59	1%	50	1%	50	1%	91	1%
Total des produits	5'580	100%	5'449	100%	5'864	100%	6'171	100%	6'264	100%
- Charges de personnel	-4'224	-76%	-4'398	-81%	-4'969	-85%	-5'185	-84%	-4'889	-78%
- Fournitures segment A	-66	-1%	-67	-1%	-143	-2%	-90	-1%	-90	-1%
- Charges segment B	-314	-6%	-299	-5%	-354	-6%	-350	-6%	-377	-6%
- Charges segment C	-41	-1%	-59	-1%	-139	-2%	-70	-1%	-70	-1%
Marge de contribution	936	17%	627	12%	259	4%	476	8%	837	13%
- Charges d'immuebles	-255	-5%	-217	-4%	-279	-5%	-230	-4%	-230	-4%
- Entretien, réparations, autres charges	-64	-1%	-82	-2%	-93	-2%	-85	-1%	-107	-2%
- Frais de bureau et d'administration	-104	-2%	-128	-2%	-184	-3%	-120	-2%	-120	-2%
EBITDA	514	9%	200	4%	-298	-5%	41	1%	380	6%
- Amortissements des immobilisations corporelles mobiles	-140	-3%	-129	-2%	-133	-2%	-247	-4%	-231	-4%
- Amortissements des immobilisations corporelles immobilières	-456	-8%	-597	-11%	-327	-6%	-703	-11%	-770	-12%
EBIT	-82	-1%	-525	-10%	-759	-13%	-910	-15%	-621	-10%
- Résultat financier	-90	-2%	-120	-2%	-159	-3%	-125	-2%	-137	-2%
- Résultat exceptionnel	12	0%	42	1%	3	0%	20	0%	20	0%
- Charges fiscales	-4	0%	-5	0%	-2	0%	-2	0%	-2	0%
Résultat de l'exercice	-163	-3%	-608	-11%	-916	-16%	-1'017	-16%	-740	-12%
Bilan										
Liquidités nettes (nettes avec compensation de trésorerie)	260		1'083		131		2'566		-2'786	
Liquidités et équivalents de liquidités	260	2%	1'083	5%	131	1%	300	1%	300	1%
Débiteurs	613	4%	804	4%	563	3%	536	2%	543	2%
Stocks	10	0%	10	0%	10	0%	10	0%	10	0%
Comptes de régularisation actifs	621	4%	321	2%	106	0%	300	1%	300	1%
Actifs financiers	386	3%	83	0%	80	0%	76	0%	73	0%
Immobilisations corporelles mobiles	548	4%	481	2%	493	2%	384	2%	291	1%
Immobilisations corporelles immobilières	12'549	84%	17'094	86%	20'717	94%	20'014	93%	24'319	94%
Total de l'actif	14'987	100%	19'876	100%	22'100	100%	21'620	100%	25'836	100%
Créanciers	71	0%	131	1%	233	1%	223	1%	231	1%
Dettes autres	41	0%	157	1%	297	1%	300	1%	300	1%
Dettes financières à court terme	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Comptes de régularisation passifs	313	2%	144	1%	490	2%	300	1%	300	1%
Dettes financières à long terme	6'425	43%	11'675	59%	12'575	57%	12'175	56%	11'775	46%
Prêts à des entreprises proches	0	0%	240	1%	1'993	9%	5'293	24%	5'293	20%
Financement (compensation de trésorerie)	0	0%	0	0%	0	0%	-2'266	-10%	3'086	12%
Capitaux propres	8'137	54%	7'528	38%	6'612	30%	5'596	26%	4'856	19%
Total du passif	14'987	100%	19'876	100%	22'100	100%	21'620	100%	25'836	100%
Flux de trésorerie										
Résultat annuel	-608		-916		-1'017		-740		-558	
Amortissements	725		461		950		1'001		1'147	
Cash-flow brut	117		-456		-66		261		589	
+/- Débiteurs, autres créances	412		459		-163		4		-9	
+/- Crédeurs, dettes, dégr.	7		588		-197		3		5	
Cash-flow activité d'exploitation	536		591		-427		260		584	
+/- Immobilisations corporelles mobiles	-530		-339		-138		-138		-138	
+/- Immobilisations corporelles immobilières	-4'674		-3'757		0		-5'074		-7'599	
Flux de trésorerie investissements	-5'204		-4'096		-138		-5'212		-7'737	
+/- Financement (compensation de trésorerie)	0		0		-2'266		5'353		7'553	
+/- Dettes financières à long terme	5'250		900		-400		-400		-400	
+/- Prêts d'entreprises proches	240		1'653		3'400		0		0	
Flux de trésorerie financement	5'490		2'553		734		4'953		7'153	
Total des flux de trésorerie	823		-952		169		0		0	

Modèle financier présenté dans son intégralité

- Valeurs réelles ajustées et valeurs prévisionnelles **actualisées en continu** pour le CR, le bilan et les flux de trésorerie
- **Transparence financière** sur une base mensuelle, trimestrielle ou annuelle
- Prise en compte automatique des indicateurs essentiels de **besoins de financement et de liquidités** dans la planification
- Planification des revenus et des coûts d'exploitation (entre autres: énergie)
- **Simulation de la capacité à supporter** les investissements, la croissance, la restructuration, etc.
- **Penser en termes de scénarios**
- **Planification incluant les cash-flows** des activités d'exploitation, des investissements et du financement, le financement de l'actif circulant y étant également planifié.

Modèle d'affaires et processus

Une vision à plus long terme

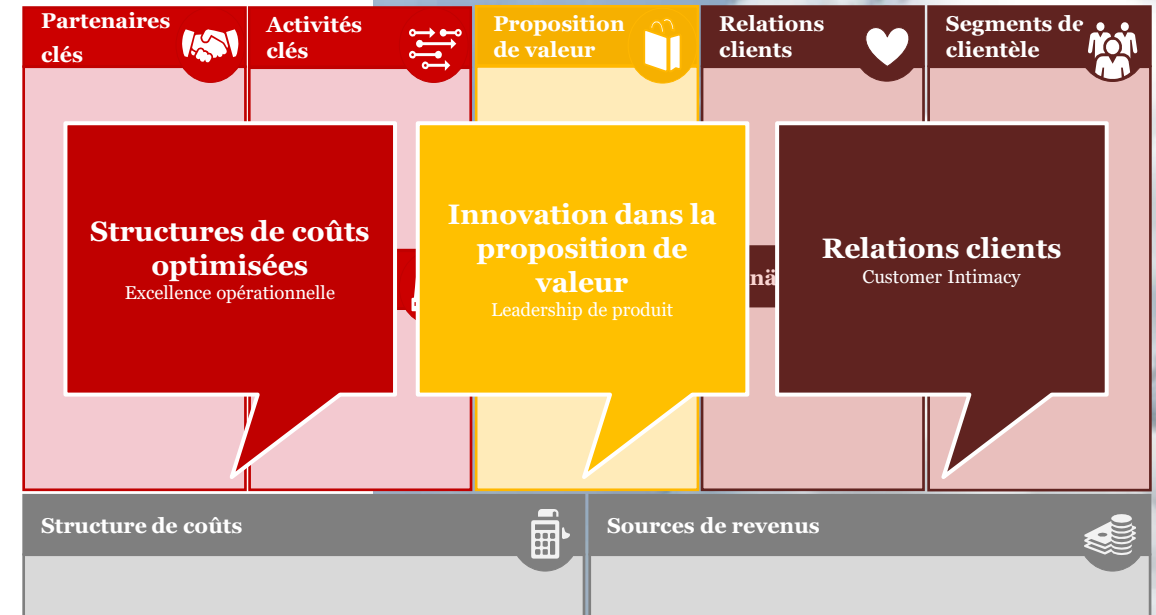
Innovation du modèle d'affaires

- **Analyse du modèle d'affaires actuel**
Qu'est-ce qui fonctionne bien, quels sont les points forts et les points faibles ?
Où y a-t-il de la pression pour le changement ?
- Analyse et **discussion à plusieurs niveaux**, par exemple, sources de revenus, structure des coûts, entretien des relations avec les clients, innovation dans l'offre de services
- **Différentes techniques d'innovation** : par exemple, les développements dans d'autres industries, les modèles d'affaires, etc.
- **Travail stratégique** ciblé et **pragmatique** au moyen d'une combinaison innovante d'analyse et de discussion lors de workshops

Déterminer des processus efficaces et efficaces

- Définition **des processus par fonction** pour les activités principales et les projets pertinents
- Esquisse des **outils, méthodes et systèmes** utilisés en interne pour améliorer l'efficacité
- Élaboration d'exemples de **«Best practice»** et déduction de recommandations
- Description des **prochaines étapes** et recommandations pour une mise en œuvre réussie
- **Planification** indicative **des ressources** au niveau des fonctions et descriptions des rôles

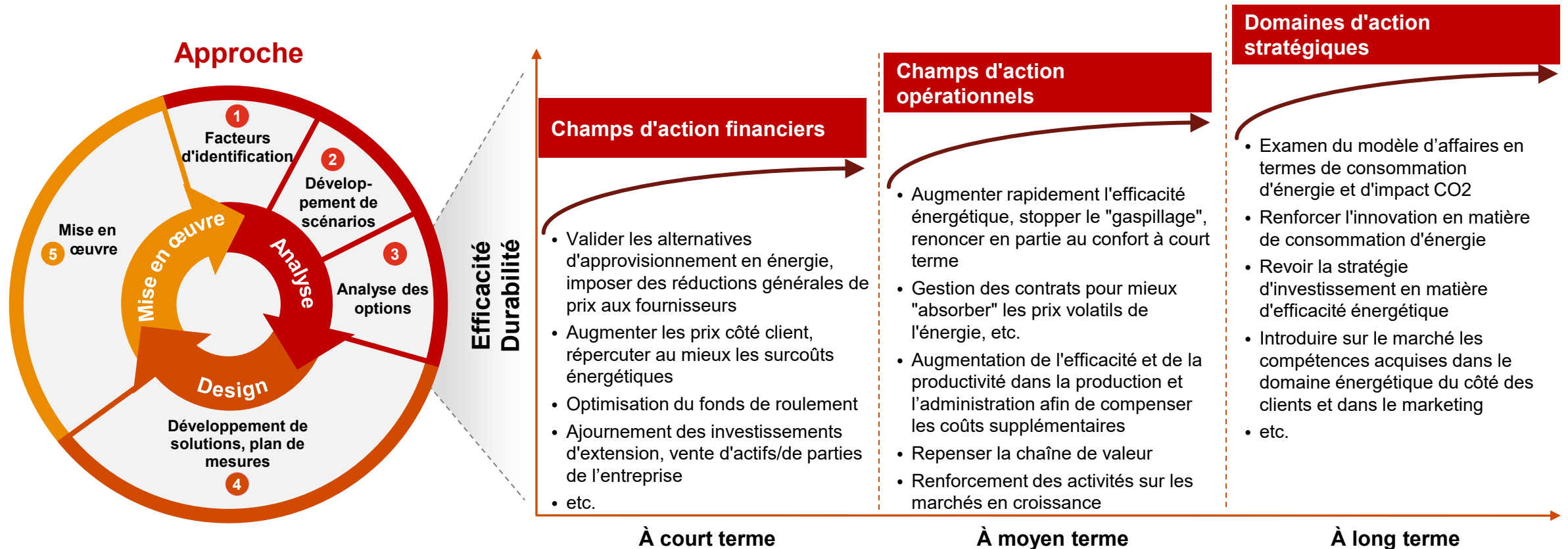
Approche de réflexion et de discussion (base : modèle Canvas)



Déterminer les mesures à prendre aux niveaux pertinents

Moteurs et options d'action

- Analyse et **identification de solutions** et de mesures **en collaboration avec le management**
- Consignation des mesures dans une **liste de gestion des mesures** cohérentes
- **Simulation de mise en œuvre** grâce au **modèle financier intégral** et le **plan de trésorerie** à court terme





Mesures étatiques et politiques

Approvisionnement garanti du mieux possible, mais prix non soutenus

Mesures actuelles pour la sécurité de l'approvisionnement (sélection)

- Réserve de force hydraulique à partir de l'hiver 2022/23. Les centrales à accumulation créent des réserves pour surmonter les pics de consommation d'électricité (contre rémunération)
- Centrales de réserve, le cas échéant groupes électrogènes de secours soutenus par la Confédération
- L'approvisionnement en gaz se fait en commun, sans conséquences au niveau du droit des cartels
- Accord de solidarité en discussion avec l'Allemagne, la France et l'Italie
- Objectif d'économie d'électricité de 15% avec une campagne déjà lancée (objectif volontaire)
- La Confédération se prépare à une éventuelle pénurie de gaz/électricité
- Activation d'un fonds de sauvetage des entreprises d'électricité ayant une importance systémique le 6 septembre 2022, comprenant notamment une ligne de crédit de CHF 4 milliards pour Axpo

Source : DETEC, septembre 2022

En Suisse, l'État et la politique interviennent jusqu'à présent de manière ponctuelle sur le marché pour soutenir la sécurité d'approvisionnement. Les **prix ne sont pas soutenus politiquement.**

Conclusion : les entreprises doivent continuer à supporter elles-mêmes l'intégralité de la hausse des prix de l'énergie. C'est pourquoi **des mesures propres**, tant au niveau de la **consommation** que de **l'approvisionnement**, sont centrales pour la direction d'entreprise.

Dans tous les cas, la viabilité financière doit être étroitement surveillée afin d'identifier les lacunes le plus tôt possible et de les aborder de manière appropriée.

La réussite n'est pas une question de taille mais d'exigence de qualité.



Didier Ehret
Partner

Leader
Entreprises familiales & PME en Suisse romande

+41 79 508 77 93 - didier.ehret@pwc.ch
[linkedin.com/in/didierehret](https://www.linkedin.com/in/didierehret)



Robert Hinterberger
Senior Manager

Consulting Entreprises familiales & PME
Expert en gestion durable des coûts

+41 79 827 79 68 - robert.hinterberger@pwc.ch
[linkedin.com/in/robert-hinterberger](https://www.linkedin.com/in/robert-hinterberger)



Hanspeter Rytz
Senior Manager

Consulting Entreprises familiales & PME
Expert en processus et organisation

+41 79 295 86 82 - hanspeter.a.rytz@pwc.ch
[linkedin.com/in/hanspeter-rytz](https://www.linkedin.com/in/hanspeter-rytz)



Julien Telley
Consultant

Consulting Entreprises familiales & PME

+41 79 639 11 67 - julien.telley@pwc.ch
[linkedin.com/in/julien-telley](https://www.linkedin.com/in/julien-telley)

www.pwc.ch