

# PME: Reprise après la crise

**Assistance pour la reprise des activités au cours des 3 à 12 prochains mois**

<b>Expéditeur</b>	Consulta
<b>Bénéficiaire</b>	AXA
<b>Projet</b>	AXA Crise liée au Covid-19
<b>Début du projet</b>	08.05.2020
<b>Auteur</b>	Consulta AG Wirtschafts- und Unternehmensberatung
<b>Date d'émission</b>	10.06.2020
<b>Version</b>	1.0

supported by



**Consulta AG**  
Wirtschafts- und  
Unternehmensberatung

Villa Weber  
Case Postale 252  
8630 Rüti ZH

Tél. +41 55 250 55 55

[www.consulta.swiss](http://www.consulta.swiss)

## Table des matières

<b>1</b>	<b>Introduction</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Plans de protection pour les associations de branche et les entreprises</b>	<b>4</b>
<b>2.1</b>	<b>Situation initiale</b>	<b>4</b>
<b>2.2</b>	<b>Aperçu des plans de protection</b>	<b>4</b>
<b>2.3</b>	<b>Base légale</b>	<b>5</b>
2.3.1	Plans de protection standards	6
2.3.2	Autres plans généraux d'associations de branche	7
2.3.3	Conditions cadres pour le secteur du sport	8
<b>3</b>	<b>Guide succinct concernant la gestion de crises</b>	<b>9</b>
<b>3.1</b>	<b>Situation initiale</b>	<b>9</b>
<b>3.2</b>	<b>Instruments de gestion</b>	<b>9</b>
3.2.1	Mesures de suivi de la situation	9
3.2.2	Énoncé – Déduction – Conséquence	10
3.2.3	Gestion des risques	12
3.2.4	Décisions réservées	13
3.2.5	Planification temporelle	14
3.2.6	Analyses stratégiques	15
<b>3.3</b>	<b>Application de la gestion de crises</b>	<b>17</b>
<b>4</b>	<b>Covid-19 Cockpit</b>	<b>19</b>
<b>5</b>	<b>Mention légale</b>	<b>20</b>

**Consulta AG**  
Wirtschafts- und  
Unternehmensberatung

Villa Weber  
Case Postale 252  
8630 Rüti ZH

Tél. +41 55 250 55 55

[www.consulta.swiss](http://www.consulta.swiss)

# 1 Introduction

« Reprise après la crise » - la reprise (normale) des activités commerciales sera au centre des préoccupations de nombreuses PME dans les mois à venir, nous souhaitons les soutenir dans cette démarche. Le but de ce document est de montrer les mesures prescrites par la Confédération de manière rapide et ciblée. Nous donnons entre autres un aperçu des plans de protection prescrits, nous présentons une "Gestion d'entreprise en période de difficultés économiques" et nous fournissons des modèles que vous pouvez remplir de manière autonome.

La section 2 fournit des informations sur les plans de protection pour les entreprises et les associations de branche. Outre les mesures adoptées par la Confédération (section 2.2) et la base légale (section 2.3), un aperçu des modèles, y compris des liens pour votre secteur d'activités sont donnés, afin que vous puissiez les utiliser comme base pour développer votre propre plan de protection.

Dans la section 3 (Guide succinct concernant la gestion de crises), vous recevrez des instructions sur la manière de relancer vos activités et d'identifier les risques commerciaux à un stade précoce. La section 3.2.3 traite de la Gestion des risques et de la manière dont vous pouvez la déployer dans votre entreprise. La section 3.2.6 explique comment vous pouvez utiliser les Analyses stratégiques pour réagir à long terme aux changements de l'environnement de l'entreprise. Par exemple, vous devez utiliser les forces de votre entreprise pour vous positionner avantageusement face à vos concurrents. Dans la section 3.3 (Application de la gestion de crises), vous trouverez une check-list qui représente les points généraux à vérifier pour une entreprise. Certains facteurs doivent être vérifiés quotidiennement, hebdomadairement ou mensuellement. À l'aide de la liste exemplative, vous pouvez énumérer les facteurs qui sont importants pour votre entreprise.

Dans la section 4 (Covid-19 Cockpit), nous vous fournissons un outil vous permettant d'analyser rapidement et facilement la situation de votre entreprise. Après avoir répondu aux questions concernant votre situation financière actuelle et les risques spécifiques à votre entreprise, nous vous fournissons des recommandations d'action individualisées à l'aide de la feuille de calcul Excel ci-jointe.

## **2 Plans de protection pour les associations de branche et les entreprises**

### **2.1 Situation initiale**

Lors de sa séance du 29 avril, le Conseil fédéral a décidé un nouvel assouplissement des mesures de protection contre le coronavirus. Nous nous trouvons juste avant la troisième étape de déconfinement :

#### **Troisième étape**

«Lors de sa séance du 27 mai, le Conseil fédéral décidera de la prochaine étape fixée pour le 8 juin. À cette occasion, il prévoit de se prononcer sur l'interdiction des rassemblements de plus de cinq personnes, les cours dans les gymnases et les hautes écoles ainsi que les institutions culturelles, les installations sportives, les remontées mécaniques et les offices religieux. Il réfléchit également à la possibilité de mettre fin à la situation extraordinaire décrétée pour la Suisse au sens de la loi sur les épidémies. Le 26 juin, il prendra d'autres décisions pour l'été, sur la base des résultats du monitoring.»

Conférence de presse du 29.04.2020:

<https://www.admin.ch/gov/fr/accueil/documentation/communiqués.msg-id-78948.html>

#### **Informations du Conseil fédéral du 27.05.2020 :**

À compter du 6 juin 2020, les mesures de lutte contre le coronavirus seront largement assouplies. Le Conseil fédéral a pris cette décision lors de sa séance du 27 mai 2020 en se fondant sur l'évolution épidémiologique positive. Il est à nouveau possible d'organiser des manifestations réunissant jusqu'à 300 personnes. Quant aux rassemblements spontanés, ils sont aussi à nouveau autorisés jusqu'à 30 personnes. Les établissements de loisirs et les autres attractions touristiques peuvent rouvrir leurs portes. Le Conseil fédéral a également décidé de ne plus considérer la situation comme extraordinaire au sens de la loi sur les épidémies à compter du 19 juin 2020.

Conférence de presse du 27.05.2020 :

<https://www.admin.ch/gov/fr/accueil/documentation/communiqués.msg-id-79268.html>

### **2.2 Aperçu des plans de protection**

Le Conseil fédéral a décidé que les entreprises visées à l'art. 6, al. 3, de l'ordonnance 2 COVID-19 seraient autorisées à rouvrir à partir du 27 avril 2020 pour autant qu'elles disposent d'un plan de protection. Le plan de protection a pour but de réduire autant que possible le risque de transmission. Il doit donc détailler comment les règles d'hygiène de l'OFSP seront respectées dans l'entreprise. L'élaboration du plan de protection est de la responsabilité de chaque entreprise. Pour ce faire, les entreprises peuvent s'appuyer sur les prescriptions de l'OFSP et du SECO en matière de droit du travail et de la santé.

#### **Les plans de protection ne sont pas soumis à l'approbation des instances cantonales ou fédérales.**

L'obligation de mettre en place un plan de protection s'applique également aux entreprises dont l'activité n'a pas été interrompue. Si elles disposent déjà d'un plan de protection, elles devront s'assurer qu'il répond aux prescriptions contenues dans le plan de protection modèle ; si nécessaire, elles devront donc compléter leur plan de protection. Elles peuvent également reformuler leur plan en reprenant la structure proposée dans les prescriptions (voir le document disponible sous format Word). Si elles ne disposent pas encore d'un plan de

protection, elles doivent en élaborer un et le mettre en place. Un délai transitoire raisonnable leur est accordé pour toutes ces démarches d'adaptation.

### **Plan de protection modèle :**

Le plan de protection modèle ci-après décrit les exigences auxquelles les établissements et les exploitations doivent satisfaire dans le cadre de leur devoir général de protéger la santé de leurs employés et pour protéger la population conformément à l'ordonnance 2 COVID-19. Ces directives s'adressent aux exploitants d'installations et aux organisateurs de manifestations ainsi qu'aux employeurs. Elles permettent de fixer les mesures de protection internes à appliquer avec la participation des collaborateurs. [https://backtowork.easygov.swiss/wp-content/uploads/2020/06/FR\\_MusterSchutzkonzept\\_COVID-19\\_29052020.pdf](https://backtowork.easygov.swiss/wp-content/uploads/2020/06/FR_MusterSchutzkonzept_COVID-19_29052020.pdf)

### **Modèles pour la mise en œuvre de plans de protection :**

Sur le lien suivant, vous trouverez des modèles pour la mise en œuvre de plans de protection pour des entreprises, des établissements ainsi que des manifestations : <https://backtowork.easygov.swiss/fr/plan-de-protection-modele/>

Consulté le 09.06.2020 :

[https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Arbeit/neues\\_coronavirus/schutzkonzepte.html](https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Arbeit/neues_coronavirus/schutzkonzepte.html)

## **2.3 Base légale**

« Aux termes des art. 6, al. 3, et 6a de l'ordonnance 2 COVID-19, les règles suivantes s'appliquent aux plans de protection requis pour la réouverture des entreprises concernées :

### **Art. 6, al. 3**

3 Les al. 1 et 2 ne s'appliquent pas aux établissements et manifestations suivants s'ils disposent d'un plan de protection conformément à l'art. 6a :

- l. inhumations dans le cercle familial ;
- o. magasins de bricolage et jardinerie, y compris pépinières et magasins de fleurs ;
- p. prestataires proposant des services impliquant un contact physique comme les salons de coiffure, de massage, de tatouage et de beauté ;
- q. établissements en libre-service comme les solariums, les stations de lavage de voitures ou les champs de fleurs.

### **Art. 6a Plan de protection**

1 Les exploitants d'établissements et les organisateurs de manifestations visés à l'art. 6, al. 3, élaborent et mettent en œuvre un plan de protection garantissant que le risque de transmission est réduit pour :

- a. les clients, les visiteurs et les participants, et
- b. les personnes exerçant une activité dans l'établissement ou lors de la manifestation.

2 En collaboration avec le SECO, l'OFSP définit les prescriptions en matière de droit du travail et de la santé concernant les plans de protection.

3 Les associations des branches et des professions concernées élaborent si possible des plans globaux spécifiques à leur domaine et respectant les prescriptions visées à l'al. 2. À cette fin, elles consultent les partenaires sociaux.

4 Les exploitants et les organisateurs fondent de préférence leurs plans de protection sur les plans globaux de leur branche visés à l'al. 3, ou directement sur les prescriptions visées à l'al. 2.

5 Les autorités cantonales compétentes ferment les établissements ou interdisent les manifestations qui n'ont pas de plan de protection suffisant ou ne le respectent pas. »

Consulté le 09.06.2020 :

[https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Arbeit/neues\\_coronavirus/schutzkonzepte.html](https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Arbeit/neues_coronavirus/schutzkonzepte.html)

### **2.3.1 Plans de protection standards**

Le Conseil fédéral a prévu les sept concepts de protection standard suivants, spécifiques à chaque activité :

1. Magasins et marchés  
[https://backtowork.easygov.swiss/wp-content/uploads/2020/05/FR\\_Schutzkonzept\\_Einkaufslaeden\\_Maerkte\\_11052020.pdf](https://backtowork.easygov.swiss/wp-content/uploads/2020/05/FR_Schutzkonzept_Einkaufslaeden_Maerkte_11052020.pdf)
2. Magasins de bricolage et de jardinage, pépinières et magasins de fleurs  
[https://backtowork.easygov.swiss/wp-content/uploads/2020/05/FR\\_Schutzmassnahmen\\_Bau\\_Gaertnereien\\_Blumenlaeden\\_11052020.pdf](https://backtowork.easygov.swiss/wp-content/uploads/2020/05/FR_Schutzmassnahmen_Bau_Gaertnereien_Blumenlaeden_11052020.pdf)
3. Postes de travail de bureau  
[https://backtowork.easygov.swiss/wp-content/uploads/2020/05/FR\\_Schutzkonzept\\_Bueroarbeitsplaetze\\_11052020.pdf](https://backtowork.easygov.swiss/wp-content/uploads/2020/05/FR_Schutzkonzept_Bueroarbeitsplaetze_11052020.pdf)
4. Installations en libre-service  
[https://backtowork.easygov.swiss/wp-content/uploads/2020/05/FR\\_Schutzmassnahmen\\_Einrichtungen\\_Selbstbedienung\\_11052020.pdf](https://backtowork.easygov.swiss/wp-content/uploads/2020/05/FR_Schutzmassnahmen_Einrichtungen_Selbstbedienung_11052020.pdf)
5. Inhumations dans le cercle familial  
[https://backtowork.easygov.swiss/wp-content/uploads/2020/05/FR\\_Schutzmassnahmen\\_bei\\_Beerdigungen\\_05112020.pdf](https://backtowork.easygov.swiss/wp-content/uploads/2020/05/FR_Schutzmassnahmen_bei_Beerdigungen_05112020.pdf)
6. Musées, bibliothèques et archives  
[https://backtowork.easygov.swiss/wp-content/uploads/2020/05/FR\\_Schutzmassnahmen\\_Museen\\_Bibliotheken\\_11052020.pdf](https://backtowork.easygov.swiss/wp-content/uploads/2020/05/FR_Schutzmassnahmen_Museen_Bibliotheken_11052020.pdf)
7. Services avec contact physique  
[https://backtowork.easygov.swiss/wp-content/uploads/2020/05/FR\\_Schutzkonzept\\_Betriebe\\_personenbezogenen\\_Dienstleistungen\\_11052020.pdf](https://backtowork.easygov.swiss/wp-content/uploads/2020/05/FR_Schutzkonzept_Betriebe_personenbezogenen_Dienstleistungen_11052020.pdf)

## 2.3.2 Autres plans généraux d'associations de branche

En plus de ces plans de protection, les principales associations industrielles ont publié d'autres plans de protection :

- a. Boulangers et confiseurs, Boulangers-Confiseurs suisses (disponible uniquement en allemand)  
[https://www.sgv-usam.ch/media/12509/20200414\\_smart-restart\\_baecker-confis\\_sbc\\_de.pdf](https://www.sgv-usam.ch/media/12509/20200414_smart-restart_baecker-confis_sbc_de.pdf)
- b. Chantiers navals, Association Suisse des Constructeurs Navals  
[https://www.sgv-usam.ch/media/12642/20200506\\_smart-restart\\_bootbauer\\_fr.pdf](https://www.sgv-usam.ch/media/12642/20200506_smart-restart_bootbauer_fr.pdf)
- c. Commerce de détail, Association Suisse des Entreprises à Succursales (disponible uniquement en allemand)  
[https://www.sgv-usam.ch/media/12477/20200408\\_mm-vsfc\\_corona\\_smart-restart\\_de.pdf](https://www.sgv-usam.ch/media/12477/20200408_mm-vsfc_corona_smart-restart_de.pdf)
- d. Commerce de détail alimentaire (Swiss Retail Federation)  
<https://www.swiss-retail.ch/fr/download/9252/>
- e. Commerce de détail non-alimentaire (Swiss Retail Federation)  
<https://www.swiss-retail.ch/fr/download/9137/>
- f. Magasins de bricolage et centres de jardinage (Swiss Retail Federation)  
<https://www.swiss-retail.ch/fr/download/9102/>
- g. Industrie du fitness, Fédérations Suisse des Centres Fitness et de Santé (disponible uniquement en allemand)  
[https://www.sgv-usam.ch/media/12534/20200420\\_smart-restart\\_fitness-gesundheitscenter\\_de.pdf](https://www.sgv-usam.ch/media/12534/20200420_smart-restart_fitness-gesundheitscenter_de.pdf)
- h. Garages après-vente, Union professionnelle suisse de l'automobile (disponible uniquement en allemand)  
[https://www.sgv-usam.ch/media/12569/20200424\\_smart-restart\\_garage-aftersales\\_de.pdf](https://www.sgv-usam.ch/media/12569/20200424_smart-restart_garage-aftersales_de.pdf)
- i. Gastronomie et le secteur hôtelier, GASTROSUISSE & HotellerieSuisse  
<https://www.gastrosuisse.ch/fileadmin/fichiers-publics/connaissances-de-la-branche-hotellerie-restauration-gastrosuisse/downloads/plan-de-protection-sous-covid-19-pour-lhotellerie-restauration-valable-a-partir-du-6-juin.pdf>
- j. Commerce de détail de meubles, Association suisse du négoce de l'ameublement (disponible uniquement en allemand)  
[https://www.sgv-usam.ch/media/12579/20200427\\_smart-restart\\_moebeldetailhandel\\_de.pdf](https://www.sgv-usam.ch/media/12579/20200427_smart-restart_moebeldetailhandel_de.pdf)
- k. Menuiserie et fabrication de meubles, Association des maîtres menuisiers suisses et des fabricants de meubles (disponible uniquement en allemand)  
[https://www.sgv-usam.ch/media/12510/20200414\\_smart-restart\\_schreiner\\_vssm\\_de.pdf](https://www.sgv-usam.ch/media/12510/20200414_smart-restart_schreiner_vssm_de.pdf)
- l. Commerce de détails des sports et du textile, ASMAS (disponible uniquement en allemand)  
[https://www.sgv-usam.ch/media/12571/20200424\\_smart-restart\\_sportfachhandel\\_asma.de.pdf](https://www.sgv-usam.ch/media/12571/20200424_smart-restart_sportfachhandel_asma.de.pdf)
- m. Concessionnaire automobile, Union professionnelle suisse de l'automobile (disponible uniquement en allemand)  
<https://www.agvs-upsa.ch/de/news/die-schutzkonzepte-sind-da-agvs-und-die-branchenloesung-baz-unterstuetzen>
- n. Opérateurs d'installations de lavage, UPSA, SAD, AESS & Avenenergy Suisse (disponible uniquement en allemand)  
[https://www.sgv-usam.ch/media/12564/20200423\\_smart-restart\\_betreiber-waschanlagen\\_de.pdf](https://www.sgv-usam.ch/media/12564/20200423_smart-restart_betreiber-waschanlagen_de.pdf)
- o. Coiffeurs, Coiffuresuisse  
[https://www.sgv-usam.ch/media/12462/20200408\\_smart-restart\\_coiffeure\\_03\\_fr.pdf](https://www.sgv-usam.ch/media/12462/20200408_smart-restart_coiffeure_03_fr.pdf)

- p. Fahrlehrer, SFV Moniteurs de Conduite, Association Suisse des Moniteurs de Conduite (disponible uniquement en allemand)  
[https://www.sgv-usam.ch/media/12496/20200409\\_smart-restart\\_fahrlehrer\\_sfv\\_de.pdf](https://www.sgv-usam.ch/media/12496/20200409_smart-restart_fahrlehrer_sfv_de.pdf)
- q. Industrie de la photographie, imagingswiss (disponible uniquement en allemand)  
[https://www.sgv-usam.ch/media/12639/20200425\\_smart-restart\\_fotobranche\\_imagingswiss\\_de.pdf](https://www.sgv-usam.ch/media/12639/20200425_smart-restart_fotobranche_imagingswiss_de.pdf)
- r. Garden centres et la jardineries, JardinSuisse Associations suisse des entreprises horticoles  
[https://www.sgv-usam.ch/media/12563/20200423\\_smart-restart\\_gaertnereien-gartencenter\\_fr.pdf](https://www.sgv-usam.ch/media/12563/20200423_smart-restart_gaertnereien-gartencenter_fr.pdf)
- s. Orfèvres et détaillants de montres, Association Suisse des maisons spécialisées en Horlogerie et Bijouterie (disponible uniquement en allemand)  
[https://www.sgv-usam.ch/media/12515/20200414\\_smart-restart\\_goldschmied\\_uhrenfachhandel\\_de.pdf](https://www.sgv-usam.ch/media/12515/20200414_smart-restart_goldschmied_uhrenfachhandel_de.pdf)
- t. Papeteries, Union Suisse des Papeteries (disponible uniquement en allemand)  
[https://www.sgv-usam.ch/media/12501/20200409\\_smart-restart\\_papeterien\\_vsp\\_de.pdf](https://www.sgv-usam.ch/media/12501/20200409_smart-restart_papeterien_vsp_de.pdf)
- u. Commerce de détail de chaussures, Chaussuresuisse (disponible uniquement en allemand)  
[https://www.sgv-usam.ch/media/12498/20200413\\_smart-restart\\_schuhdetailhandel\\_de.pdf](https://www.sgv-usam.ch/media/12498/20200413_smart-restart_schuhdetailhandel_de.pdf)
- v. Dentistes, Association des dentistes cantonaux de Suisse (disponible uniquement en allemand)  
[https://www.sgv-usam.ch/media/12521/20200416\\_smart-restart\\_zahnaerzte\\_vkzs\\_de.pdf](https://www.sgv-usam.ch/media/12521/20200416_smart-restart_zahnaerzte_vkzs_de.pdf)
- w. Employeurs banques  
<https://www.employeurs-banques.ch/actuel/coronavirus-plan-de-protection-pour-le-secteur-bancaire>

Consulté le 09.06.2020:

<https://www.sgv-usam.ch/fr/grands-axes-politiques/march%C3%A9-du-travail/sous-pages/strat%C3%A9gie-de-sortie-de-la-crise-du-coronavirus-smart-restart>

### **2.3.3 Conditions cadres pour le secteur du sport**

L'Office fédéral du sport (OFSP) a élaboré des conditions cadres en collaboration avec l'OFSP, l'association faitière du sport suisse Swiss Olympic, les cantons et les communes, l'Association suisse des services des sports (ASSS) ainsi que des représentants de différentes fédérations sportives et de ligues :

[https://backtowork.easygov.swiss/wp-content/uploads/2020/06/Rahmenvorgaben\\_Schutzkonzepte\\_Juni\\_f-Anpassung-3.6.20.pdf](https://backtowork.easygov.swiss/wp-content/uploads/2020/06/Rahmenvorgaben_Schutzkonzepte_Juni_f-Anpassung-3.6.20.pdf)



### 3 Guide succinct concernant la gestion de crises

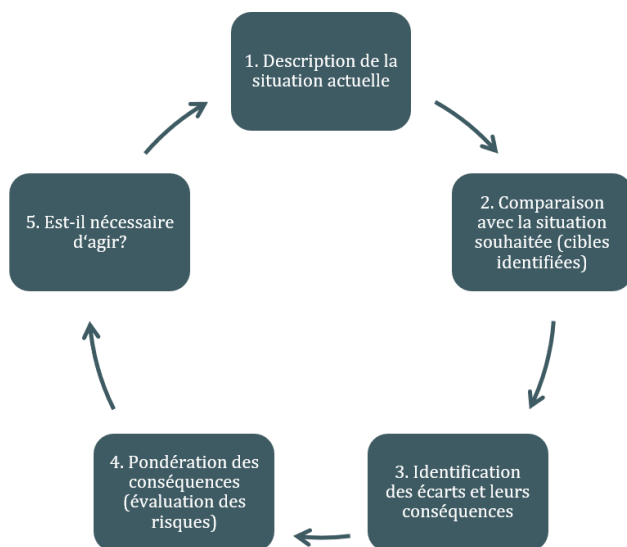
#### 3.1 Situation initiale

Ce chapitre contient un mode d'emploi simple qui permet, d'une part, de relancer les opérations quotidiennes et, d'autre part, d'identifier les risques commerciaux à un stade précoce. À cet effet, plusieurs représentations graphiques sont présentées dans ces chapitres. Ces représentations ont été créées sur la base de divers outils de gestion civils (manuel pour les membres des organes de conduite civils dans le canton de Berne) et militaires (basés sur le règlement de la conduite et organisation des états-majors de l'armée 17). Nous les avons adaptées aux PME afin de principalement fournir à ces PME des éléments de réflexion sur la manière de faire face à des situations économiques difficiles.

L'instrument de gestion est d'abord expliqué. En dessous de l'instrument de gestion en question, un tableau ou schéma vide dans lequel vous pouvez directement saisir des informations concernant la situation de votre entreprise est fourni. De ce fait, vous pouvez directement appliquer le modèle à votre situation.

#### 3.2 Instruments de gestion

##### 3.2.1 Mesures de suivi de la situation



*Illustration 1 : Mesures de suivi de la situation*

Ce cercle montre comment il est possible d'observer le suivi de la situation afin de détecter les éventuelles difficultés suffisamment tôt. Dans une première phase, la situation actuelle est décrite. Cela comprend, par exemple, le contrôle régulier des comptes bancaires. La situation actuelle doit ensuite être comparée à la situation souhaitée. S'il y a des écarts entre ces deux situations, la question suivante se pose : d'où viennent ces écarts et quelles sont les conséquences si la situation reste telle qu'elle est actuellement ? Par la suite, les conséquences possibles doivent être pondérées en fonction de leur risque respectif. L'évaluation des risques sera abordée dans un chapitre ultérieur. La question ici est de savoir quelle est l'ampleur des dégâts éventuels si aucune mesure n'est prise. Selon l'ampleur des dégâts, il est alors plus ou moins nécessaire d'agir.

Essayez maintenant de remplir le tableau suivant (nous vous avons suggéré quelques facteurs potentiels) :

## Mesures de suivi de la situation

Facteurs	Actuel	Souhaité	Écarts	Conséquences	Conséquences-pondérées	Mesures à prendre
Quelle est votre situation financière ? (chiffre d'affaires, coûts fixes, coûts variables)						
Quelle est votre situation en termes de personnel ? (nombre d'employés, absences, bureau à domicile)						
La production est-elle à pleine capacité ?						
Chiffres de vente						
Autres chiffres clés						

### 3.2.2 Énoncé – Déduction – Conséquence



Illustration 2 : Énoncé – Déduction - Conséquence

Le modèle EDC bien connu simplifie principalement l'identification des obstacles grâce à un processus en trois étapes. Les faits et les chiffres apparaissent toujours en premier : Il peut s'agir de déclarations, de commentaires d'employés ou de chiffres ; par exemple un retour des chiffres de vente au cours des deux derniers mois. Une prévision peut également en faire partie ; par exemple, comment les ventes vont évoluer dans les prochains mois. Dans un deuxième temps, cela peut conduire à la constatation qu'il peut y avoir un manque de liquidités et que les coûts fixes ne peuvent plus être couverts. Pas conséquent, des fonds supplémentaires doivent être collectés. Afin de réunir ces fonds, il est possible, par exemple, d'envoyer les factures plus tôt ou de convenir avec les fournisseurs un report des échéances de paiement. Il est également possible d'emprunter. Il s'agit ici de trouver la meilleure solution pour l'entreprise concernée. Même avec cet outil simple, nous aimerions vous encourager à remplir systématiquement le tableau suivant et à en déduire les mesures qui vous concernent. Quelques points vous sont également suggérés.

### Énoncé – Déduction – Conséquence

	Énoncé	Déduction	Conséquence	Mesures à prendre
Perspective financière				
Perspective du personnel (employés)				
Production				
Vente				
Distribution & Marketing				
Service client (clients existants)				

### 3.2.3 Gestion des risques

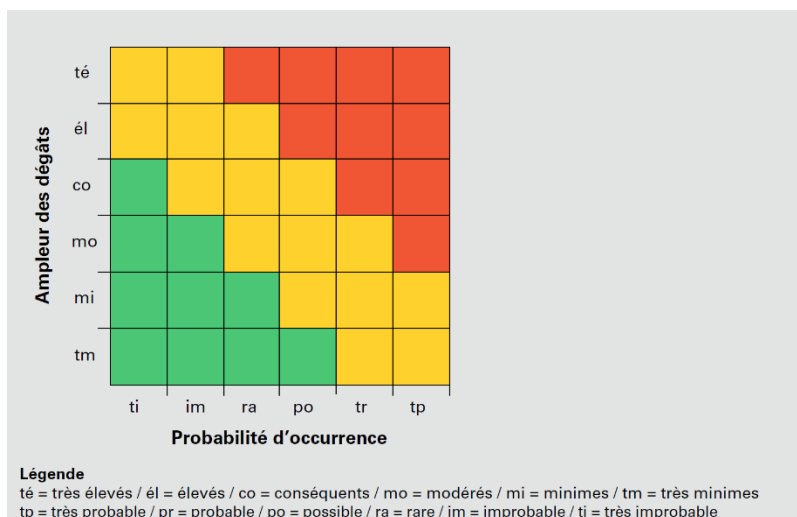


Illustration 3 : Matrice des risques (règlement de la conduite et organisation des états-majors de l'armée 17)

Une fois que toutes les conséquences possibles d'une déviation ont été identifiées, il faut maintenant les analyser en fonction de leur niveau de risque. La matrice ci-dessus est utilisée pour apprécier et évaluer les risques de toute nature. Deux questions doivent être prises en compte :

- Quelle est la *probabilité* que l'événement se produise?
- Si l'événement se produit, quelle est l'*ampleur* des dégâts?

Les réponses aux questions permettent de classer les risques dans la matrice. Selon la couleur, il est possible de déduire différentes conséquences. Les champs verts classent les risques comme étant très faibles, ce qui ne requiert aucune mesure à prendre. Les champs jaunes indiquent un risque moyen et incitent à la prudence. Dans ce cas, la situation doit être observée de près et le suivi de la situation (voir illustration 1) doit être effectué plusieurs fois par mois. Tous les champs rouges symbolisent un risque élevé. Ces risques doivent être évités et, dans ce cas, des mesures doivent être prises dès que possible. Pour ce faire, Consulta a élaboré sa propre matrice de risques qui, après avoir pris en compte les circonstances propres à l'entreprise, classe et catégorise directement les risques. Si vous le souhaitez, cette matrice peut être discutée avec Consulta.

Placez maintenant les conséquences identifiées dans le chapitre précédent dans la colonne de gauche et évaluez la gravité des dégâts et la probabilité d'occurrence pour chacune d'entre eux.

## Gestion des risques

Conséquence du suivi de la situation 3.2.2	Ampleur des dégâts	Probabilité d'occurrence

### 3.2.4 Décisions réservées

Les risques supplémentaires pouvant survenir doivent être pris en compte lors de la détermination des risques : « Et si ... ? » Dans le cadre d'un « plan B », il est pertinent de pouvoir prendre des décisions préalables au cas où une certaine situation se produirait. Chaque cycle individuel représente une phase distincte. Chaque phase doit être considérée indépendamment. L'illustration suivante montre l'exemple d'un manque de liquidités et d'un déclin de la demande. Plus précisément, on peut se demander, par exemple, ce qui se passerait si la banque voulait soudainement que le prêt soit remboursé ou ce qu'il faudrait faire si la demande s'effondrait complètement du jour au lendemain. Ces scénarios types permettent de prendre des décisions dans des conditions fictives. Si ces scénarios se produisent, un plan d'action est déjà en place et aucun temps n'est perdu.

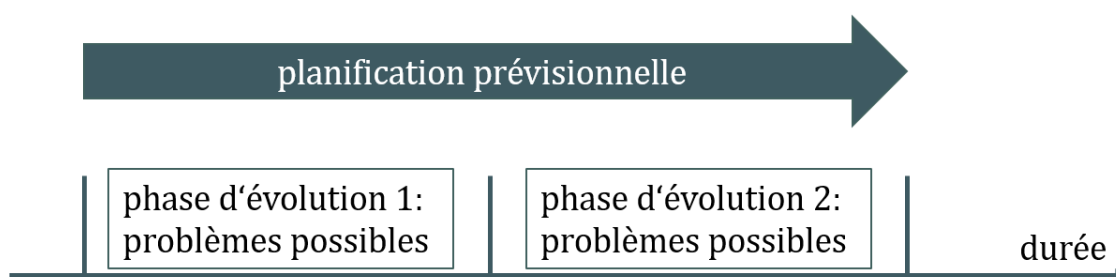


Illustration 4 : Décisions réservées (manuel pour les membres des organes de conduite civils dans le canton de Berne)

Ce concept est également représenté sous forme de tableau afin que les mesures à prendre soient directement déduites des événements. Un exemple est donné ci-dessous pour les cas de manque de liquidité et de déclin de la demande:

Événement	Décision réservée	Mesures à prendre	Autres conséquences
Manque de liquidité	Investir de l'argent pour « survivre »	Retarder les investissements	ROI (return on investment) en baisse
Déclin de la demande	Gagner d'« autres » clients	Renouveler le site web, nouveau positionnement	À la recherche de "nouveaux" marchés

Essayez maintenant de déterminer cela pour votre entreprise de manière indépendante :

**Décisions réservées :**

Événement	Décision réservée	Mesures à rendre	Autre conséquence

### 3.2.5 Planification temporelle

Le timing est l'essence même de toute action. La planification temporelle doit être calculée à reculons et une réserve doit être prévue. La planification temporelle doit toujours être mise à jour et doit être ajustée en fonction des circonstances. Une règle pratique est la règle des quarts. Si une décision a été prise, il faut prévoir environ trois fois plus de temps pour sa mise en œuvre que pour la prise de décision initiale. Si le directeur général prend une décision, celle-ci est ensuite communiquée aux employés (par exemple un chef de service). Ce dernier a alors besoin de temps pour planifier la réalisation des objectifs donnés. Le chef de service doit informer ses employés sur les objectifs à atteindre. En d'autres termes, le problème est décomposé étape par étape.

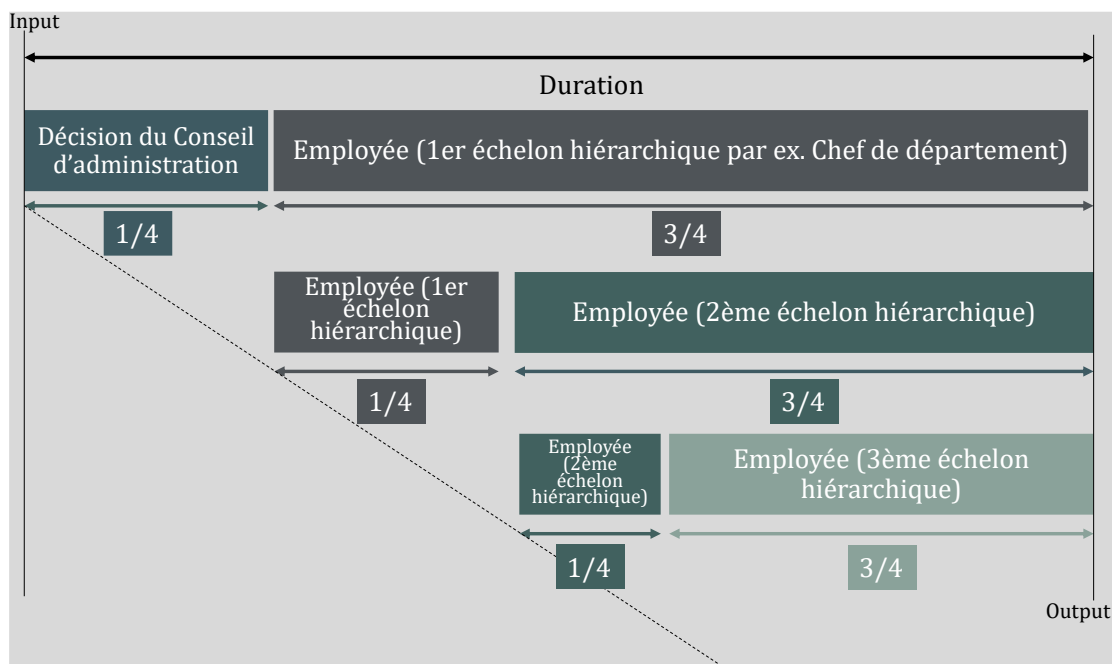


Illustration 5 : Règle des quarts – Répartition du temps disponible

### 3.2.6 Analyses stratégiques

L'analyse SWOT comprend les forces et les faiblesses (internes) d'une entreprise ainsi que les opportunités et les menaces (externes). L'analyse SWOT aide à définir la stratégie de l'entreprise, à utiliser correctement les ressources et les budgets, à lancer des projets et, par conséquent, à prendre des mesures. Il s'agit souvent d'un élément important du business plan.

Un exemple d'une telle analyse SWOT est présenté ci-dessous :

Analyse interne	
<p><b>Forces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Flexibilité</li> <li>– Notoriété/Réputation</li> <li>– Disponibilité 24h/24 et 7j/7</li> <li>– L'état des machines est en ordre, mais celles-ci doivent être renouvelées régulièrement chaque année</li> <li>– Un bilan solide, des réserves suffisantes</li> <li>– connectivité</li> </ul>	<p><b>Faiblesse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Les machines doivent être partiellement remplacées</li> <li>– Communication interne</li> <li>– Des groupes séparés plus petits dans l'entreprise</li> <li>– Le savoir distribué aux personnes individuelles</li> <li>– Nécessité d'améliorer le système de délégation de tâches</li> </ul>
<p><b>Opportunités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Éventuel bouleversement du marché par l'élimination des concurrents (par le biais de la faillite)</li> </ul>	<p><b>Menaces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Trouver du bon personnel</li> <li>– Acquisition d'un concurrent par un grand fournisseur</li> <li>– Surcapacité</li> <li>– Diminution de l'activité de l'industrie</li> <li>– Influence à long terme du coronavirus sur l'industrie</li> </ul>
Analyse externe	

Illustration 6 : Analyse SWOT (exemple)

Le tableau ci-dessous doit maintenant être rempli avec les données spécifiques de votre entreprise. Veuillez noter que les caractéristiques internes de l'entreprise sont énumérées sous les forces et faiblesses. Les caractéristiques, les tendances et les évolutions du marché doivent être énumérées dans l'analyse externe sous la rubrique opportunités et menaces.

### Analyse SWOT

Analyse SWOT- à remplir	
Analyse interne	
<u>Forces (Strengths):</u> —	<u>Faiblesses (Weaknesses):</u> —
<u>Opportunités (Opportunities):</u> —	<u>Menaces (Threats):</u> —
Analyse externe	



### 3.3 Application de la gestion de crises

Vous trouverez ci-dessous une check-list représentant les points d'inspection générale d'une entreprise. Certains facteurs doivent être vérifiés quotidiennement, hebdomadairement ou mensuellement. Une liste type de facteurs éventuels se trouve dans cette check-list. Toutefois, cette liste doit être adaptée à chaque entreprise individuellement et ne doit donc pas être considérée comme exhaustive.

Objet	Fréquence	Effectué	Non effectué	Pas important
<b>Journalier</b>				
Discussions <u>superficielles</u> avec les employés concernant leur bien-être. Les employés ont-ils peur d'utiliser les transports publics ou ont-ils du respect à leur égard ?	1 fois par jour			
<b>Hebdomadaire</b>				
Discussions plus <u>approfondies</u> avec les salariés concernant la situation économique (difficultés).	2 fois par semaine			
Vérifier les comptes bancaires	1 fois par semaine			
Vérifier le compte des débiteurs	1 fois par semaine			
Nouvelles dispositions officielles concernant l'entreprises (recommandations des associations de branche)	1 fois par semaine			
<b>Mensuel</b>				

États financiers intermédiaires (bilan et compte de résultat)	1 fois par mois			
Vérifier le carnet des commandes	1 fois par mois			
À quoi ressemble la charge de travail personnelle des employés ?	1 fois par mois			
Puis-je couvrir mes coûts fixes (loyer, salaire, etc.)	2 fois par mois			
Obtenir les réactions des employés sur les 4 dernières semaines	1 fois par mois (ou si nécessaire)			

## 4 Covid-19 Cockpit

Le cockpit Covid-19 a pour but de générer le plus de renseignements possible pour votre entreprise. Le cockpit est compilé dans un fichier Excel et comprend une courte instruction sur la première feuille. Dans un premier temps, il est utile de créer un bilan et un compte de résultat intermédiaires. Vous devez également avoir à portée de main le compte de résultat et le bilan de l'année précédente. Ensuite, il vous faut aborder différents aspects. Vous trouverez des questions générales sur votre entreprise, ainsi que des questions sur vos finances et les risques financiers et stratégiques éventuels. Les questions de la colonne de gauche servent à susciter votre réflexion, de sorte que vous puissiez directement insérer votre réponse dans les champs marqués en jaune. Vous trouverez toujours un exemple sur la façon d'entrer votre réponse. Dans la partie droite des champs de saisie, nous vous avons déjà donné une première évaluation de la signification de votre réponse ou de la manière dont celle-ci devrait être évaluée. L'aspect financier sera ensuite évalué séparément sur une autre feuille.

Le cockpit est structuré comme suit : tout d'abord il vous faut saisir diverses informations sur votre entreprise. Ce document a pour but de vous orienter. Il est également intéressant pour vos consultants (fiduciaires), car il permet une évaluation rapide de votre entreprise en termes de taille et de secteur d'activité. Dans la suite du document, il vous sera demandé de saisir différents chiffres financiers. Il vous est donc utile de disposer des états financiers de l'année précédente et des états financiers intermédiaires de cette année. La dernière section présente divers risques spécifiques à l'entreprise (dits internes) et des risques externes. Les questions doivent vous permettre d'estimer l'ampleur des dégâts éventuels et la probabilité d'occurrence de ces derniers si un événement spécifique a lieu. Le document évalue immédiatement votre risque global et indique visuellement les aspects qui requièrent des mesures à prendre. Tous les risques qui ont été calculés directement pour vous se trouvent dans la feuille de calcul suivante. Celle-ci vous donne un aperçu complet de tous les risques identifiés précédemment. Les indicateurs à code de couleur vous indiquent immédiatement quels sont les aspects nécessitant des mesures à prendre immédiates et quels aspects où il suffit d'observer la situation pour le moment. La dernière feuille de calcul contient enfin l'analyse chiffres clés. Toutes les informations que vous avez fournies sur la première feuille de calcul concernant votre entreprise sont reprises ici de manière systématique. Divers chiffres clés sont calculés automatiquement. Sur cette feuille, vous trouverez également une interprétation du chiffre figurant dans la colonne de droite, à partir duquel certaines implications vous sont indiquées.

Dans le cadre de ce cockpit, nous aimerions vous donner un aperçu bref et concis de la situation de votre entreprise. Vous devriez être en mesure d'identifier immédiatement les secteurs dans lesquels il est nécessaire de prendre des mesures. En outre, nous souhaitons utiliser les outils de gestion expliqués dans ce document pour vous donner de nouvelles pistes de réflexion sur la manière dont vous pouvez gérer votre entreprise avec succès et en toute sécurité, même en période économiquement difficile. Toutefois, ces documents ne remplacent pas un entretien personnel avec votre fiduciaire et vos conseillers. Nous vous encourageons donc à contacter directement Consulta si vous avez des questions, afin que nous puissions travailler avec vous pour préparer une analyse solide de votre situation personnelle.

---

Si vous avez des questions concernant les documents, en particulier le cockpit Covid-19, un consultant stratégique de Consulta se fera un plaisir d'en discuter avec vous sans engagement :

www.consulta.swiss | 055 250 55 55 | [axa@consulta.swiss](mailto:axa@consulta.swiss)

## **5 Mention légale**

Le présent document est une compilation et un résumé de diverses informations. Celui-ci ne saurait en aucun cas prétendre être exhaustif ni bénéficier d'une exactitude absolue. Consulta AG Wirtschafts- und Unternehmensberatung et AXA Versicherungen AG n'assument aucune responsabilité pour les dommages résultant de l'utilisation de ce cockpit. Ce document ne vous dispense pas de devoir diligemment examiner chaque cas individuellement. Ainsi, veuillez bien vouloir prendre contact avec un consultant en gestion d'entreprise, un expert fiscal et/ou un avocat pour les questions de gestion d'entreprise, de fiscalité et/ou de droit.

Remarque générale : le virus Covid-19 et ses conséquences sont une nouveauté pour laquelle ni la Confédération suisse ni l'ordre juridique suisse n'ont été préparés. Il existe donc de nombreuses nouvelles thématiques et cas juridiques pour lesquels il n'existe pas de base légale ou d'arrêt du Tribunal fédéral. Comme certains tribunaux suisses ont été fermés en raison du coronavirus, de nombreux contentieux juridiques seront portés devant les instances judiciaires et des décisions seront rendues par le Tribunal fédéral une fois la crise surmontée.