

En période de crise, le responsable, c'est le conseil d'administration !



EVIDEMMENT, LE QUOTIDIEN DES ENTREPRENEURS N'EST SOUVENT QUE LA GESTION D'UNE SUCCESSION DE CRISES. MAIS LA CRISE À LAQUELLE NOUS FAISONS FACE AUJOURD'HUI EST D'UN TOUT AUTRE ORDRE. SYSTÉMIQUE OU PAS, PEU IMPORTE, ELLE EXIGE DES RÉACTIONS IMPORTANTES ET URGENTES. MAIS DE QUI ? TENTATIVE DE RÉPONSES AVEC CATHERINE DE DORLODOT, JURISTE AU SEIN DE GOVERN & LAW ET MEMBRE DE BOARD COACHING TO EXCELLENCE...

Une crise majeure impose de doubler les centres d'attention. Il y a le court terme avec les mesures à prendre pour gérer le quotidien, c'est le rôle de la direction et des administrateurs exécutifs. Mais, il est essentiel en parallèle, de gérer le long terme et de prendre des décisions pour assurer la pérennité de l'entreprise. C'est là que des administrateurs indépendants qui conservent objectivité et recul, peuvent apporter de la valeur en offrant un éclairage extérieur qui ouvre à une plus grande richesse de solutions.

c'est le Conseil d'administration de l'entreprise qui est responsable de la gestion de la crise ?

CDD *En effet, une société, c'est d'abord des actionnaires qui ont mis des moyens à disposition pour développer un projet. Mais c'est le conseil d'administration qui est le responsable de sa réalisation, même si pour ce faire, il a embauché une équipe de direction qui s'occupe de l'organisation quotidienne. C'est le conseil d'administration qui est le responsable ultime et, dans certains cas, les administrateurs peuvent même être responsables personnellement et solidairement, voire pénalement, pour des décisions imprudentes, comme une décision de distribution de dividendes qui impacterait la possibilité pour l'entreprise de faire face à ses dettes aux cours des 12 prochains mois. A cette période de l'année, c'est une réflexion qui est de grande actualité.*

Avec une attention particulière pour la distribution de dividendes aux actionnaires ?

CDD *Très spécifiquement pour ce cas, le nouveau Code des Sociétés et Associations prévoit que la distribution des bénéfices aux actionnaires ne peut avoir pour conséquence que l'actif net de l'entreprise descende sous certains seuils. Ce processus de sonnette d'alarme n'est pas nouveau.*

Mais ce qui l'est, c'est que le Code impose également un test de liquidité aux Sociétés à Responsabilité Limitée et Coopératives. La décision de distribution de dividendes comme celle de rachat d'actions ne pourra être prise qu'après que le Conseil d'Administration aura validé le fait que la société continuera à être en mesure de payer ses dettes pendant une période d'au minimum 12 mois.

Il ne faut pas non plus perdre de vue qu'une même délibération est requise de la part des administrateurs à propos de la rentabilité, la solvabilité et la continuité de l'entreprise en cas de périodes financièrement délicates comme celle-ci, et ce afin de développer des plans de continuité de l'activité économique pendant 12 mois au moins, et singulièrement le paiement des créanciers existants. Cette délibération n'est pas de pure forme puisque si les difficultés financières devaient perdurer au point d'obliger la société à déposer le bilan, la responsabilité personnelle des administrateurs pourrait alors être engagée pour n'avoir pas adopté un comportement diligent et prudent et avoir illicitement poursuivi le commerce.

Hors ces questions de rentabilité et solvabilité, comment le Conseil d'administration joue-t-il son rôle en ces temps de crise ?

CDD *Les administrateurs sont des gens responsables et engagés qui veillent à la résilience de leur entreprise.*



Catherine de DORLODOT
juriste chez Govern & Law



EN CRISE, MÊME SI DES PLANS DE CRISES SONT PRÉVUS, IL EST ESSENTIEL QUE LA DIRECTION ET LES ADMINISTRATEURS COMMUNIQUENT DE FAÇON BEAUCOUP PLUS RÉGULIÈRE ET SYSTÉMATIQUE GRÂCE À DES OUTILS NUMÉRIQUES FIABLES ASSURANT CONFIDENTIALITÉ ET SÉCURITÉ.

En crise, même si des plans de crises sont prévus, il est essentiel que la direction et les administrateurs communiquent de façon beaucoup plus régulière et systématique grâce à des outils numériques fiables assurant confidentialité et sécurité. Le cas échéant, la direction aura mis en place un comité de crise qui se réunira tous les jours et fera rapport à la direction et au Conseil d'administration ou à son Président. Celui-ci devra veiller à la disponibilité de son Conseil qu'il informera et réunira selon les besoins.

Quels sont les principaux sujets à traiter sans tarder ?

CdD *Les sujets qui concernent les collaborateurs tout d'abord. Le conseil doit s'assurer que la direction a veillé à leur santé et leur bien-être sur la durée, les mesures sanitaires exigeant une tolérance zéro mais surtout un comportement bienveillant à tous les échelons. Il doit, si les circonstances le permettent, veiller à ce que les moyens leur soient donnés de contribuer au maintien de la valeur de l'entreprise par la mise en place d'outils et de guidances appropriées pour poursuivre le travail à distance, peut-être aussi par la révision des bonus et politiques de rémunération qui doivent stimuler la collaboration, ou encore en révisant*

éventuellement les plans de succession pour faire face à l'absence de talents clés.

Viennent ensuite les risques et sujets financiers qui sont essentiels pour la survie de l'entreprise : le Conseil d'administration doit revoir tous les plans de risques et remettre en question toutes les projections de revenus et de trésorerie, explorer des modalités de financement alternatives ainsi que des moyens de restructurer les dettes actuelles.

Puis, il s'agit d'aborder les sujets relatifs aux parties prenantes : clients, fournisseurs, distributeurs, banques, autorités, propriétaires, etc. Il doit veiller à ce que la direction ait examiné de façon pragmatique les engagements à l'égard des diverses parties prenantes pour, soit en poursuivre l'exécution dans la mesure du possible afin d'assurer le maintien des chaînes d'approvisionnement et de distribution en vue de la reprise, soit invoquer les arguments de force majeure, de fait du prince (si le secteur est impacté par des décisions des autorités) ou invoquer des manquements donnant droit à des compensations, voire négocier des délais, dispenses ou réductions de cotisation ou impôts, ou encore solliciter des aides ou subventions...

La communication, transparente, est centrale ?

CdD *Le Conseil d'administration doit en effet s'organiser pour qu'une communication régulière et constructive soit maintenue avec tous les acteurs pour conserver leur confiance et maintenir la réputation de l'entreprise.*

Enfin, comme le rappelle Catherine de Dorlodot, une crise peut aussi s'avérer source d'opportunités, et le Conseil d'administration peut être l'organe qui donne l'impulsion pour apprendre de la situation et ainsi, par exemple développer des plans structurels pour revoir les fournisseurs et la chaîne d'approvisionnement, les clauses incluses dans les contrats, certains processus (e-commerce, télétravail, communication, etc.). C'est aussi l'occasion de planifier à plus long terme et d'examiner des innovations amenées par les collaborateurs, le développement de nouveaux produits ou de nouveaux éco-systèmes, voire d'identifier des cibles de croissance externes (fusions ou acquisitions).

Tout ceci, bien évidemment sans oublier l'information et implication des actionnaires, propriétaires de l'entreprise. Le Conseil devra aviser s'il est préférable de tenir l'assemblée générale de façon virtuelle, par écrit ou de la postposer comme autorisé par le gouvernement. ■