

Le rôle de l'administrateur en temps de crise

Les “Do’s and Don’ts” de l’administrateur actif



Bernard Thuysbaert

Managing Partner Deminor

Administrateur Externe dans des PME

SME

Aperçu

- **Quelques illustrations**
 - Les « Don'ts » de la gouvernance
 - Les « Do's » de la gouvernance
- **... mon expérience personnelle en tant qu'administrateur externe**
 - Approche et points d'attention dans 4 PME très différentes
- **Ébauche de checklist pour l'administrateur actif**
- **Q&A**

Covid-19 : conduire avec une visibilité et perspective réduite ?



Les don'ts de la gouvernance



I. S'en laver les mains...



II. Se tenir à distance, attendre la prochaine réunion



III. Monter soi-même sur le podium



IV. Conduire sans connaissance de cause, sans tableau de bord



Les do's de la gouvernance



I. Soutien et caisse de résonance pour le management



- **Conseil d'avis et/ou Conseil d'administration/de surveillance**
- Moins de solitude à la tête de l'entreprise
- Donner des conseils, servir de caisse de résonance
- Ecouter et poser les bonnes questions
- Soutenir
- Encourager

- **Mais aussi...** partager son expertise, son expérience, son réseau de contacts

II. En connaissance de cause, cartographie des risques

- **Analyse approfondie** : situation financière et analyse des risques
- Chaque entreprise est différente : fermeture ? Totale ou partielle ?
- Solidité de l'organisation interne et de la structure ?
- Impact sur les ventes, les frais fixes et variables, télétravail pour le personnel, ... ?
- Impact sur les clients, consommateurs finaux, fournisseurs ou partenaires stratégiques ?
- Impact sur le secteur, sur le marché ?
- Fiabilité des données ? Pas évident de piloter sans dashboards, sans KPI, ...
- Plan de trésorerie (FCF, aides publiques, crédit pont, continuité, ...)
- Clôture des comptes 2019... **Dividende** ?



III. Être administrateur en temps de crise, c'est « mettre les mains dans le cambouis »



- Augmentation du nombre de réunions
- Contacts informels avec le(s) dirigeant(s)
- S'informer sur la situation de l'entreprise, du marché, du secteur, les mesures à prendre, ...
- Même si les priorités sont les « réparations urgentes », veiller également aux objectifs à long terme, à la stratégie, à la mission de l'entreprise, ...
- **Montrer l'exemple** : investir son temps, ses connaissances, son expérience et ... être solidaire

IV. Entreprendre, c'est aussi prendre des risques

- La résilience va de pair avec l'esprit d'initiative
- Même en temps de crise, l'administrateur doit prendre des risques...
- ... Mais en connaissance de cause (risques, perspectives financières, plan de trésorerie...)
- Donc oser « faire le grand saut »
- **Contexte des PME → agir rapidement → décider rapidement**
- Éviter les conseils du type « risk box ticking »



V. *“Never let a good crisis go to waste.” Winston Churchill*



- **Dans chaque crise, des opportunités et de nouvelles perspectives se présentent**
- L'administrateur est le « sparring partner » privilégié du(des) dirigeant(s)
- Aider à concevoir, analyser et concrétiser ces opportunités
- Dans divers domaines :
 - Nouveau produit / service
 - Repenser l'organisation interne
 - Réinventer la production, la logistique, les habitudes de travail, le CRM, les ventes
 - Acquisitions et partenariats
- Gouvernance en professionnalisation

VI. Communication avec tous les stakeholders

- **La communication est essentielle en temps de crise**
- De nombreux moyens, canaux et outils sont envisageables :
 - Personnel
 - Membres du CA ou du Conseil d'avis
 - Actionnaires
 - Clients
 - Fournisseurs
 - Banques
- Un processus accéléré pour de nombreuses PME...



Quelques experiences en tant qu'administrateur



Groupe de sociétés de services en facility management et services industriels



- **Plan d'action** du comité de direction dès le début de la crise → CdA mensuel
- Déjà 2x **analyse approfondie des impacts/risques** et mise à jour des prévisions pour chaque division
- **Négociation** avec les banques sur les besoins de financement CT et LT
- **Rôle du comité d'audit et du comité de rémunération** : clôture des comptes annuels, gestion des risques, mesures de solidarité (e.a. rémunération du comité de direction et des administrateurs, dividende)
- **Nouvelles opportunités** (e.a. cleaning)
- **Challenge** : intégration d'une nouvelle division
- Choix de **se réunir au maximum physiquement**, y compris pour l'AG prévue en juin

Fabricant et distributeur de produits de dallage pour jardins et allées

- **Communication formelle et informelle** intense (à distance) entre le conseil d'administration et le management
- **Plan d'action du CEO** : maintien de la production, mesures négociées pour le personnel administratif et commercial
- **Point d'attention** : dépendance financière aux actionnaires
- **Analyse** approfondie de l'impact de la crise et **suivi** régulier du chiffre d'affaires, de la marge, de l'OPEX, ... en utilisant les tableaux de bord existants
- **Analyse des opportunités** sur le marché
- **Communication** régulière avec les actionnaires



Exploitant franchisé de magasins de bricolage en Belgique et aux Pays-Bas



- **Situation particulière** : les magasins en Belgique doivent fermer, les magasins restent ouverts aux Pays-Bas
- **Analyse** approfondie de l'**impact**, avec un large éventail de risques et de **points d'attention** :
 - Approvisionnement (e.a. Chine)
 - Forte augmentation des ventes en ligne mais difficultés logistiques
 - Distanciation sociale dans les magasins
 - Trésorerie en Belgique pendant la fermeture
 - Lors de la réouverture : reprise logistique, combinaison avec le webshop et problématique des étagères vides dans les magasins...
 - Relation avec le franchiseur : conflits d'intérêts potentiels en termes de gestion des stocks, de redevances et de frais de marketing
- Plusieurs **contacts informels** avec d'autres franchisés

Producteur d'herbes aromatiques, épices et mélanges

- **Assemblée générale pendant la crise** (vidéoconférence avec système de vote à distance), mise en place d'un nouveau CdA avec 2 administrateurs externes
- **Pas d'interruption** des activités (clients dans le secteur alimentaire)
- **Analyse de tous les risques :**
 - Santé et sécurité du personnel
 - Approvisionnement en matières premières (e.a. en Inde)
 - Logistique et transport
 - Télétravail pour le personnel administratif
 - Trésorerie : grâce au capital des actionnaires familiaux, pas de dépendance aux banques
- **Communication et updates réguliers** entre les administrateurs, le management et les actionnaires



Bons sens et ébauche de checklist



En résumé...



- Santé et sécurité
- Continuité
- Connaître et mesurer
- Caisse de résonance et conseils
- Surveillance (information, risques, trésorerie, ...)
- Veiller à l'équilibre entre le court terme et le long terme
- Résilience et esprit d'initiative
- Mettre les mains dans le cambouis, donner l'exemple
- Rendre des comptes
- Communication avec *tous* les stakeholders



Il est temps pour un débat interactif...

