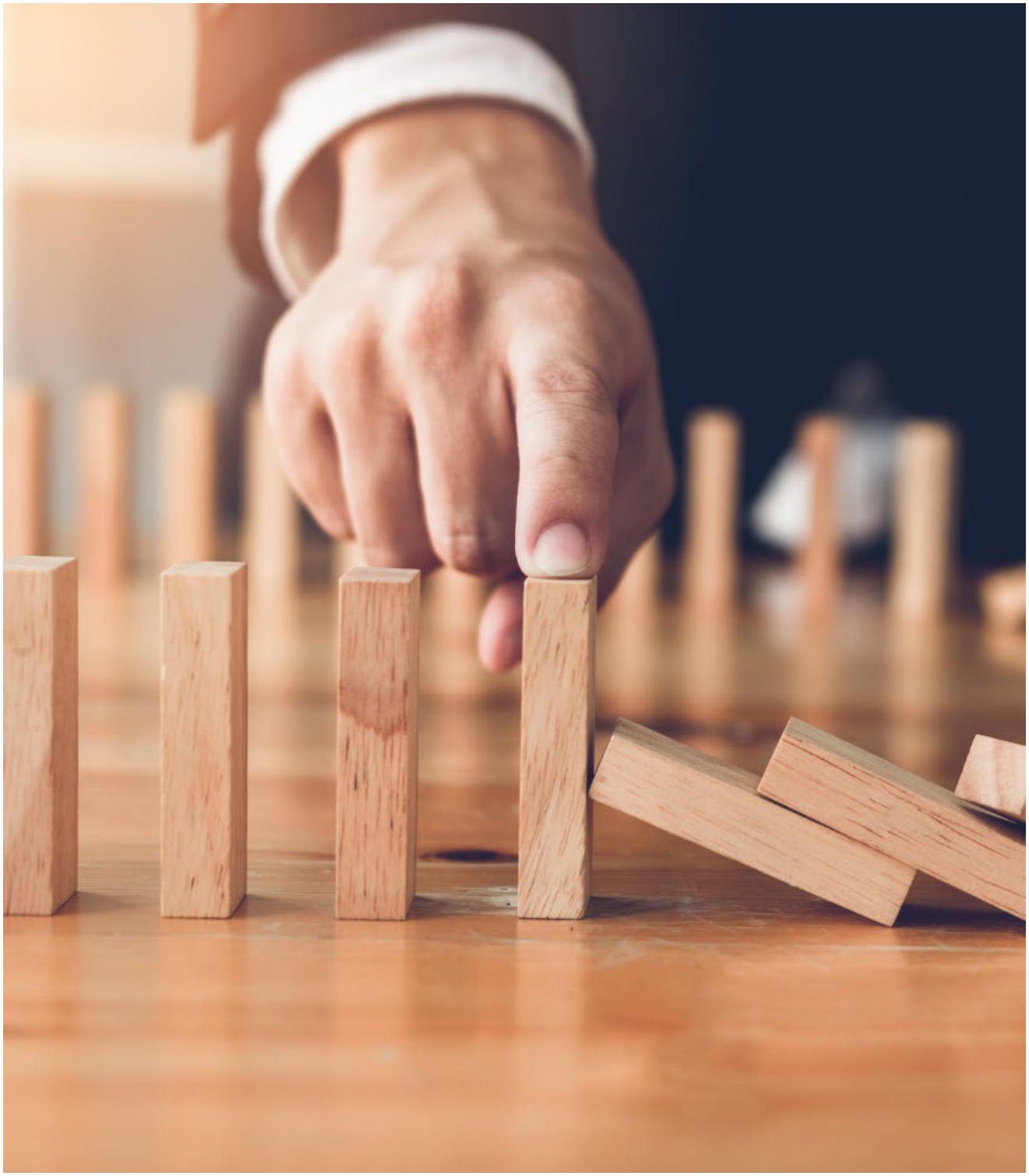
swissVR

**Guide swissVR II/2020**
Mai 2020



# Conseils aux CA des PME en lien avec la crise du COVID-19

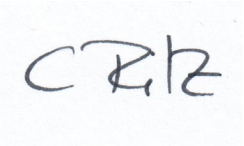
# Préambule

Le coronavirus (COVID-19) place les administrateurs et administratrices devant des défis à différents niveaux. En raison de l'impact de la pandémie actuelle, les PME sont confrontées à de grands dangers potentiels à de nombreux égards, et leur existence est même menacée.

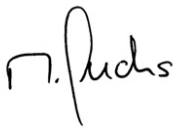
Pour amortir les conséquences économiques dues à cette crise, le Conseil fédéral a pris rapidement des mesures. D'un côté, des crédits de transition permettent de faire face au manque de liquidité. De l'autre, l'Ordonnance instaurant des mesures en cas d'insolvabilité (Ordonnance insolvabilité COVID-19) a pour objectif d'empêcher que les PME globalement saines ne soient obligées de se mettre en faillite à cause de situations de surendettement temporaires. Par ailleurs, le sursis COVID-19, également limité dans le temps, permet aux PME de souffler pendant six mois au maximum afin de pouvoir relancer leurs affaires.

Etant donné la situation actuelle, ces mesures peuvent être considérées comme appropriées. Mais elles ne doivent pas cacher le fait que la crise liée au coronavirus apportera des changements durables et que ceux-ci affecteront les PME à un degré différent. Il faut absolument éviter l'attitude qui consiste à attendre «l'après-crise» sans rien faire. Les nouvelles ordonnances sur l'insolvabilité ne permettent pas qu'on s'endorme sur ses lauriers. Elles obligent les administrateurs et administratrices à assurer la continuité de la société dans le nouvel environnement, encore indéfini. Les propriétaires, membres du conseil d'administration ainsi que la direction sont appelés à travailler ensemble et de façon concentrée à la réorientation (stratégique) de leur entreprise. La vision entrepreneuriale doit être focalisée sur l'avenir.

Avec ce 2e swissVR Impuls comprenant des conseils en lien avec la situation liée au COVID-19 et destinés aux administrateurs et administratrices de PME, nous espérons apporter une contribution utile permettant la poursuite de la gestion de la crise.



**Cornelia Ritz Bossicard**
Présidente de swissVR



**Marius Fuchs**
Professeur à l'IFZ (Institut für Finanzdienstleistungen Zug) de la Haute école de Lucerne

Ce swissVR Impuls a été élaboré par swissVR en collaboration avec la Haute école de Lucerne – Économie.

Auteurs:
**Cornelia Ritz Bossicard**, administratrice indépendante, présidente de swissVR (cornelia.ritz@swissvr.ch) et
**Marius Fuchs**, membre de conseil d'administration et professeur de Corporate Restructuring & Turnaround Management, responsable d'études CAS Turnaround Management à l'Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ de la Haute école de Lucerne (marius.fuchs@hslu.ch)

Page titre: iStock.com/wutwhanfoto

Cette publication constitue une aide d'orientation éventuelle qui s'adresse aux entreprises concernées et intéressées, à savoir les PME. Elle reflète les conclusions des auteurs et n'exprime en aucun cas la position de l'association swissVR, ni des recommandations concrètes de sa part à destination de ses membres. Les auteurs, swissVR et la Haute école de Lucerne n'assument aucune responsabilité ni garantie quant à l'exactitude et à l'adéquation des mesures et déclinent toute responsabilité pour tout dommage financier direct ou indirect ou autre pouvant survenir si une personne agit ou omet d'agir sur la base de ces informations.

swissVR est une association suisse regroupant des membres de conseils d'administration, créée par des administrateurs/administratrices pour les administrateurs/administratrices – attractive – indépendante – spécialisée. À travers son offre, elle contribue à la professionnalisation des conseils d'administration suisses. swissVR promeut l'échange d'expériences entre les membres de conseils d'administration d'entreprises opérant dans tous les secteurs, et propose à ses plus de 900 membres une offre d'informations et de formations adaptée à leurs besoins. swissVR s'adresse uniquement aux personnes assumant un mandat actif d'administrateur/administratrice.

Pour plus d'informations sur swissVR et l'adhésion à l'association: www.swissvr.ch

swissVR, Suurstoffi 1, 6343 Rotkreuz
info@swissvr.ch, +41 41 757 67 11

Remarque: les conditions-cadres juridiques changent constamment. Pour de plus amples détails, nous renvoyons aux ordonnances ainsi qu'aux explications actuelles des différents offices fédéraux.

(Version du 4 mai 2020)

# Conseils aux CA des PME en lien avec la crise du COVID-19

**Avant la crise liée au coronavirus, certaines entreprises avaient déjà des problèmes de revenus et présentaient de faibles réserves de liquidités. Leurs perspectives d'avenir étaient sombres (p. ex. gros risques, dépendances, succession non réglée). Actuellement, de nombreuses PME saines et bien positionnées ont également été touchées de plein fouet par la crise. En raison des conséquences économiques encore difficilement estimables, certaines PME risquent de se retrouver dans une situation existentielle très délicate ces prochains mois.**

**Les crises au sein des entreprises peuvent être de différents types: la crise de liquidité se caractérise par le fait que les engagements ne peuvent pas être réglés à l'échéance ou dans un délai raisonnable. La crise des revenus se reflète dans un chiffre d'affaires en stagnation ou en baisse, des marges (brutes) qui se contractent et – ce qui n'est pas rare – aussi dans des coûts d'exploitation en hausse. Une crise de stratégie survient quand le comportement des clients ou les structures de branche changent fondamentalement ou lorsque des nouvelles technologies et des nouveaux types de concurrents apparaissent. Les crises de revenus et de liquidité sont souvent la conséquence de crises de stratégie non identifiées ou pas encore maîtrisées ou – comme dans la situation actuelle – en raison de fermetures temporaires ou de restrictions d'exploitation ordonnées par les autorités. Il faut s'attendre à ce que le COVID-19 entraîne dans la foulée de nombreux changements durables. Les PME sont par conséquent incitées à analyser les opportunités et les risques de tels changements et à initier les mesures appropriées.**

## 1. Financement des besoins actuels de liquidité

Avec les crédits de transition (crédit COVID-19 ou crédit COVID-19 Plus), le Conseil fédéral a permis aux PME, rapidement et de façon non bureaucratique, de pouvoir avoir accès à des liquidités sous la forme de crédits remboursables.

Conformément à l'Ordonnance sur l'octroi de crédits et de cautionnements solidaires à la suite du coronavirus (Ordonnance sur les cautionnements solidaires liés au COVID-19), le cautionnement du Conseil fédéral sert toutefois uniquement à la garantie de crédits bancaires pour les besoins actuels des entreprises en matière de liquidités. Sont exclus entre autres le financement de nouveaux investissements dans les actifs immobilisés, les paiements de dividendes, l'octroi de prêts aux actionnaires actifs et les paiements de sociétés de groupe à l'étranger. Les crédits COVID-19 peuvent être remboursés à tout moment.

Les crédits COVID-19 jusqu'à CHF 500 000 ne sont pas considérés comme des capitaux étrangers empruntés pour l'évaluation d'une perte en capital ou un surendettement, contrairement aux crédits COVID-19 Plus, c'est-à-dire supérieurs à CHF 500 000. Cela permet d'éviter que les PME ne soient acculées à la faillite en raison des pertes extraordinaires générées actuellement. Cette réglementation est temporaire et, selon l'ordonnance actuelle, elle valable jusqu'au 31 mars 2022.

**Conseil pour les administrateurs et administratrices**: il convient de noter que les crédits COVID-19 sont réservés à un but précis. Si un crédit est utilisé pour un but non autorisé, alors les organes (y c. les administrateurs et administratrices) ainsi que les personnes impliquées dans la direction sont personnellement et solidairement responsables des dommages causés.

## 2. Adaptation de la notification de surendettement et du sursis

Avec l'Ordonnance instaurant des mesures en cas d'insolvabilité du 16 avril 2020 (Ordonnance insolvabilité COVID-19), le Conseil fédéral fait un pas de plus dans ses efforts pour limiter le plus possible les dommages économiques subis par les PME en raison de la crise.

L'ordonnance comprend des réglementations limitées dans le temps:

1. Libération limitée dans le temps du conseil d'administration et de l'organe de révision de notifier le surendettement conformément à l'art. 725, al. 2 CO. Remarque: l'obligation d'établir des bilans intermédiaires en cas de suspicion fondée de surendettement reste en vigueur.
2. Adaptation temporaire dans le cadre de la procédure concordataire «ordinaire».
3. Sursis COVID-19, c'est-à-dire possibilité d'une obtention à bas seuil d'un sursis maximum de 3 mois (qui peut être prolongé une fois pour un autre maximum de 3 mois).

Les réglementations sont explicitement adaptées aux PME et ont pour but de protéger les entreprises qui peuvent présenter un bilan sans endettement au 31 décembre 2019.

En imposant cette condition, le Conseil fédéral tente de maîtriser l'exercice d'équilibriste qui consiste à donner aux entreprises saines les meilleures chances de survie possibles tandis que les conditions-cadres juridiques en vigueur jusqu'à maintenant continuent d'être appliquées aux entreprises confrontées à des problèmes de bilan. Il convient de noter que la nouvelle ordonnance prévoit l'obligation de publier le sursis COVID-19 et, contrairement au sursis concordataire légal existant, exclut les créances salariales et les créances alimentaires, soit la poursuite du paiement.

La nouvelle ordonnance accorde un répit à certaines PME et à leurs membres du conseil d'administration responsables solidairement en ce qui concerne les situations de surendettement. L'entreprise concernée peut alors se concentrer sur la restructuration financière et organisationnelle éventuellement nécessaire, voire en souffrance.

**Conseil pour les administrateurs et administratrices:** le sursis COVID-19 sera pour de nombreuses PME en bonne santé une bouée de sauvetage nécessaire et donc utile et justifiée. Toutefois, nous déconseillons de l'utiliser de façon précipitée ou irréfléchie.

Les considérations suivantes doivent être prises en compte:

- **Validité temporaire:** il faut avoir comme perspective le fait que la société sera capable de survivre jusqu'au 31.12.2020, jour de référence. L'administrateur ou l'administratrice doit documenter cela avec notamment l'aide d'une planification de financement cohérente (conformément à l'art. 716a al. 1, ch. 3 CO).
- **Devoir de publication ainsi qu'information active aux créanciers:** cela est susceptible d'inciter les fournisseurs (paiement anticipé) tels que les clients (garanties, cautionnements) à changer de comportement, ce qui peut avoir des effets négatifs sur le long terme.
- **Procès-verbaux:** le conseil d'administration doit justifier par écrit sa décision et la documenter de manière claire et compréhensible. Nous faisons référence au guide swissVR 2/2019 «Procès-verbaux du conseil d'administration».

Ce document montre à quel point le conseil d'administration est fortement sollicité en cas de crise au sein de l'entreprise. Comme nous l'avons déjà évoqué dans le swissVR Impuls I/2020, l'expérience montre que lors de crises, on réagit généralement trop tard et de façon pas assez cohérente.

## 3. Perspectives d'avenir

Les propriétaires, la direction et notamment les membres du conseil d'administration sont invités à faire une analyse complète de la situation. En plus des planifications de liquidité qui doivent être mises à jour en permanence (1ère priorité) et des planifications des chiffres de vente ajustées (recommandé: bad case et worst case), le modèle d'affaires et l'organisation actuels doivent maintenant aussi être revus de manière critique en ce qui concerne leur capacité à poursuivre l'activité et leur utilité.

**Conseil pour les administrateurs et administratrices:** les membres des conseils d'administration devraient tenir compte des aspects suivants dans leurs réflexions:

- Clarifiez vos droits et vos devoirs conformément à l'art. 716a CO (haute direction de la société).
- Tenez compte du fait que votre direction et les collaborateurs sont fortement mis sous pression depuis des mois. Gardez un œil critique sur l'évolution de la situation, soyez disponible, établissez des scénarios et faites si possible preuve de calme tout en véhiculant un sentiment de confiance.
- Faites un bilan objectif et critique de la situation. Nous recommandons une analyse SWOT classique (forces/faiblesses/chances/dangers). Pensez à faire appel à une personne de confiance *externe* (év. un non-conformiste).
- Restez en contact étroit avec vos parties prenantes les plus importantes, notamment les collaborateurs et collaboratrices, les clients, les fournisseurs ainsi que les actionnaires, les banques et les éventuels investisseurs.
- Penchez-vous de façon critique sur les alternatives et soutenez le plus possible le conseil d'administration et la direction avec votre expertise et votre expérience.
- Examinez éventuellement aussi les stratégies ou les options qui pourraient paraître radicales aujourd'hui.

Le monde était encore complètement différent au début de l'année. Toutefois, il est tout à fait possible que de nouvelles failles et de nouveaux chamboulements ouvrent des possibilités uniques en plus des menaces qui pèsent sur l'existence de l'entreprise.

**Conseil pour les administrateurs et administratrices**: parallèlement aux événements à court terme (comme la planification des liquidités; la réception des commandes), le conseil d'administration doit davantage prendre en considération, dans ses réflexions, les signaux provenant de l'extérieur. Les aspects suivants, non exhaustifs, sont intéressants:

- **Concurrence**: comment nos concurrents (suisses et étrangers) se comportent-ils? (p. ex. calme/discret, ébranlé, acquisition agressive de clients, partenariat possible)
- **Mégatendances**: quelles mégatendances existaient avant la crise et quelles sont celles qui pourraient apparaître de nouveau? (chance/danger?)
- **Technologies**: quelle est la prochaine étape de la numérisation accélérée? Quelles autres technologies peuvent-elles être mises en œuvre pour les offres innovantes?

- **Clients / fournisseurs**: dans quelle mesure les réflexions faites plus haut concernent-elles nos clients et fournisseurs clés? Une intégration en aval ou en amont de nous-mêmes ou de ces derniers (év. en lien avec un concurrent en difficulté ou une réorganisation globale de la chaîne de livraison) est-elle envisageable?

La situation actuelle montre que les rapports stratégiques et la gestion des risques ne sont pas des processus uniques mais que les entreprises doivent régulièrement se pencher sur ces questions. Cela est particulièrement vrai dans la perspective des mois et des années à venir, qui seront très volatiles.

Il faut s'attendre à ce que des thèmes tels que le leadership en temps de crise, la politique du personnel, les rémunérations ainsi que la suppléance, sans oublier les questions de succession des directeurs ou des membres de la direction gagnent en importance et en urgence lors des réunions du conseil d'administration. Les tâches du conseil d'administration – entendu à la fois comme un organe et du point de vue de chaque membre – seront certainement plus exigeantes.

Il est donc aussi nécessaire que les organes du conseil d'administration se demandent avec auto-critique s'ils sont désireux et capables de relever les nouveaux défis dans leur composition actuelle. Il est tout à fait concevable que le COVID-19 entraîne de nombreuses nouvelles nominations au sein des conseils d'administration.

## Résumé

Le conseil d'administration doit se poser la question de savoir si le COVID-19 doit être considéré comme «orage passager» dans le modèle d'affaires ou bien s'il faut examiner d'autres mesures allant jusqu'à une réorientation complète. Avec l'«Ordonnance sur les cautionnements solidaires liés au COVID-19» et l'«Ordonnance insolvabilité COVID-19», le Conseil fédéral a mis au point un bouclier de protection supplémentaire. Ce dernier ne doit pas être déployé de façon irréfléchie – le conseil d'administration est plutôt appelé à faire à un stade précoce des réflexions fondamentales sur la capacité à poursuivre l'activité et sur les opportunités éventuelles. Aujourd'hui, il faut des administrateurs et administratrices tournés vers l'avenir, entreprenants et prudents.