

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION EN SITUATION DE CRISE (DÉBAT)

(Résumé libre de l'intervention, par Vincent Tattini)

Etienne Jornod, *président exécutif de Galenica*

La majorité des causes de crise trouvent leur origine dans les entreprises elles-mêmes, et en particulier dans les conseils d'administration. Une situation s'est détériorée, mais on le savait : on n'a pas suivi les développements du marché, on a fait des compromis pour ne pas faire mal. On a accepté des pactes avec des amis, etc.

Sortir de la crise, c'est chercher la transparence sans concession. Les crises sont en général graves et la situation ne doit pas être inutilement compliquée par la recherche de compromis. Sortir d'une crise, c'est donc faire mal, provoquer des frustrations. Chaque administrateur qui se trouve confronté à une situation telle que celle-ci doit se sentir totalement libre de ses choix.

Pour moi, il est essentiel de toujours se trouver en mesure de pouvoir dire non et de pouvoir quitter le conseil d'administration. A défaut, l'administrateur n'est pas dans la position de pouvoir véritablement recommander les bonnes mesures. Si l'on ne peut pas réaliser ce qu'on pense être essentiel, il faut avoir le courage de dire non. Il faut avoir le courage de quitter son poste.

Beaucoup de gens savent analyser. Très peu savent le faire vite et à partir de données très limitées. C'est ce qui fait la différence entre un théoricien et un entrepreneur.

Pour décider, il faut un leader. Un leader crédible, qui n'est pas nécessairement le président. Le président par beau temps n'est pas toujours le même qu'en cas de problème, en cas de crise. Le patron de crise a un profil particulier. Il est crédible, il met en avant sa mission et pas lui-même. Il n'a pas détruit de valeur ou enfoncé des sociétés. Il est respecté et il est écouté. Mais il est aussi et surtout capable d'écouter. Il ne sait pas tout, mais il sait faire la synthèse, simplifier les problèmes, décider et communiquer des décisions.

Le timing est crucial. Quand c'est la tempête, quand les banques ne prêtent plus d'argent, quand les clients partent, quand la presse téléphone sans arrêt, quand il s'écrit n'importe quoi dans les journaux, il faut rester calme, comprendre vite, décider vite, communiquer vite, changer vite, imposer les changements. Le timing est décisif. Temps et *momentum*.

\*\*\*\*