

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

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

Andreas Koopmann, *Nestlé*

L'industrie d'exportation, et en particulier l'industrie des machines, vient de vivre une crise ou est en train d'en vivre la fin, probablement liée à la crise extraordinaire de l'euro. Quand les coûts augmentent de 20 ou 30% en quelques semaines, quel est le rôle du conseil d'administration ?

Premièrement, il doit s'assurer que la direction n'estime pas qu'il s'agit là d'un bref épisode tel que la société en a déjà connu, que l'euro va se remettre, qu'il suffit de faire le dos rond pendant quelques semaines et que tout ira mieux demain.

La meilleure action qu'un conseil d'administration peut entreprendre est de réclamer à la direction un plan d'action extrêmement concret pour décider hors de la panique du moment et des actions opérationnelles, déterminer comment rendre la société moins sensible aux fluctuations. Le conseil d'administration doit exiger de la direction un plan d'action permettant de trouver une issue à la crise.

D'un côté, la direction doit avoir réalisé ce qui arrive, il faut si possible anticiper et, d'un autre côté, ne pas paniquer et aider la direction, la soutenir dans l'établissement d'un plan d'action qui arrive à rendre l'entreprise en question moins sensible.

Plusieurs actions qui sont possibles, comme délocaliser par exemple, mais ce n'est de loin pas la seule. De nombreuses autres actions peuvent être entreprises pour rendre l'entreprise moins sensible à une monnaie très importante pour l'industrie d'exportation en Suisse.

La seconde tâche du conseil d'administration consiste à gérer les ressources humaines. Le conseil d'administration a un rôle de tout premier plan à jouer dans la gestion des ressources humaines de la direction. Le conseil d'administration doit veiller à ce que la direction dispose de l'expérience et de toutes les compétences nécessaires et qu'elle rassemble des points de vue différents générateurs de débats ouverts sur des consensus

La loi pose des principes, dont la responsabilité etc., mais, avant cela, le conseil d'administration doit s'assurer qu'il y règne une certaine harmonie au sein du conseil. Il est souvent difficile de l'atteindre, car on exige de la diversité dans les conseils d'administration. Les séances ont lieu sept ou huit fois par année et réunissent des membres aux caractères trempés. Dans ce contexte, le président a un rôle essentiel à jouer pour pacifier les débats et valoriser les talents de chacun des participants.

# Swiss Board Institute

Enfin, l'entente et la confiance au sein du conseil d'administration et avec la direction sont impératives. Le conseil d'administration a pour première mission de soutenir la direction, et non de lui rendre la vie difficile.

\*\*\*\*