

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION EN SITUATION DE CRISE POINTS À RETENIR

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

Olivier Steimer, *président du Conseil d'administration de la BCV*

Trois problématiques semblent fondamentales :

1. l'information du Conseil d'administration ;
2. la montée en puissance du Conseil d'administration et l'extension temporaire de ses compétences ;
3. le choix des personnes ;
4. la gestion des risques.

Premier point : l'information du Conseil d'administration. Par exemple, lorsque j'ai pris mes fonctions à la BCV, à une époque durant laquelle celle-ci traversait une crise, un exercice de transparence exhaustif a été conduit dans des conditions extrêmes. Une centaine de collaborateurs de la Banque et 25 personnes d'une société externe de révision ont travaillé jour et nuit pour dégager une vision complète de la situation et des problèmes. Cette base a permis au Conseil d'administration de prendre les dispositions nécessaires. Sans cette information, un bon pilotage n'aurait pas été possible.

Deuxième point : les compétences. A cette époque, la BCV comptait un nombre élevé de filiales. Il a fallu élaguer, simplifier la structure du groupe, pour permettre au management de se concentrer sur le *core business*. Une fois la survie assurée, dessiner une nouvelle stratégie était indispensable. Un remplacement du CEO s'est aussi avéré nécessaire pour renforcer les compétences managériales. Dans une telle situation, comme lors de tout événement grave ou de toute crise, le Conseil d'administration doit être prêt à s'impliquer davantage, à monter en puissance.

En termes de gouvernance, le Conseil d'administration de la BCV s'est réuni jusqu'à un jour complet toutes les deux semaines, contre cinq à six fois par année précédemment. Il a assumé des activités qui n'entraient pas forcément dans son champ de compétence ; il s'agissait d'une étape nécessaire. Dans une telle situation, le plus difficile pour les administrateurs est de disposer d'une vision fine de l'entreprise dans son ensemble, d'une connaissance des activités et des métiers qui permette de prendre les bonnes décisions stratégiques.

Troisième point : le choix des personnes. Les décisions les plus importantes d'un Conseil d'administration, à l'exception de celles qui concernent des fusions ou des acquisitions majeures, ce sont les choix d'un PDG ou d'un CEO. Il s'agit de la personne clé au sein d'une entreprise, parce c'est elle qui donne le *tone at the top*, qui constitue la direction générale, qui prépare la stratégie et fait remonter l'information au Conseil d'administration. Le choix du bon candidat ou de la bonne candidate est une question centrale dans la gestion des ressources humaines.

Quatrième point : la gestion des risques. L'analyse des risques est un élément très important et les meilleures discussions sur les stratégies et les risques s'appuient non sur de longs documents, mais sur de courts schémas.

Si le Conseil d'administration veut anticiper les risques, il ne peut pas le faire avec un système de contrôle interne qui soit un pur *check in the box*. Il doit absolument discuter régulièrement avec la direction générale pour comprendre quelle est la culture du risque en vigueur dans l'entreprise.
