

# Tout savoir sur la gestion des «patates chaudes»

**GOVERNANCE** Quasi-faillite d'ABB, affaires syriennes de LafargeHolcim ou mensonges de Shell: l'homme d'affaires suisse Beat Hess a donné jeudi à Lausanne ses meilleurs conseils sur la façon de traverser les turbulences

VALÈRE GOGNIAT  
@valeregogniat

Un cours magistral, façon vieille école. Beat Hess, président du conseil d'administration de LafargeHolcim et administrateur de Nestlé, a pris le pupitre jeudi à l'IMD sans présentation PowerPoint. Juste avec, sous le bras, deux feuilles volantes, quelques livres écornés – «Les avocats et autres reptiles» (Ed. McGraw-Hill, 1992) ou «Le guide des CEO pour survivre en prison» (Ed. Simon Schuster, 2003) – et, avec cela, la promesse d'une conférence sortant des sentiers battus.

S'adressant à quelque 350 administrateurs, lors de la septième journée du conseil d'administration organisée par le Swiss Board Institute à Lausanne, le juriste de formation a parlé de gestion de crise. Une thématique actuelle puisque, comme le disait en introduction Jean-François Manzoni, président de l'IMD, 2018 aura été une année difficile pour les administrateurs. Hausse du travail, complexité croissante des entreprises, régulation plus sévère, exigences de transparence, pression du public... «Il devient de plus en plus facile de

retrouver son nom dans les journaux», mettait en garde Jean-François Manzoni avec une certaine clairvoyance.

Le nom de Beat Hess, 70 ans cette année, s'est déjà retrouvé plusieurs fois à la une des journaux puisqu'il a «du gérer plusieurs patates chaudes dans [sa] carrière». Une équipe soudée, une communication transparente et un certain calme permettent, selon lui, de surmonter la plupart des problèmes. Et d'éviter de devoir recourir à l'un des livres évoqués plus haut.

### «Pas d'accros aux iPhone»

Première règle: pouvoir compter sur un conseil d'administration d'excellente qualité. Ce qui signifie? «Des hommes et des femmes qui ont les pieds sur terre. Pas des rédacteurs d'e-mails sans fin. Ni des gens qui monopolisent la conversation. Ou qui ignorent les stagiaires ou les personnes qui servent le café. Je ne veux pas non plus de ces gens qui utilisent des mots à la mode sans savoir ce qu'ils signifient (comme shift paradigm, artificial intelligence, corporate culture, cultural change, team building... [ndlr: la liste fait une page A4]). Je ne veux



BEAT HESS  
PRÉSIDENT DE  
LAFARGEHOLCIM

**«L'incertitude des employés est un poison. Soyez honnête avec eux. Ne leur racontez pas d'histoires à moitié vraies car la vérité vous rattrapera toujours»**

pas de visionnaires à court terme. Ni des gens qui arrivent en retard. Ni des accros à leurs iPhone. Et encore moins des gens qui répondent aux mails pendant les séances...» La liste est longue, la salle est déjà conquise.

Pour l'homme d'affaires, l'important est donc de compter sur des cadres qui peuvent se prévaloir d'une expérience couronnée de succès au niveau opérationnel. «C'est la condition préalable à une bonne gestion de crise.» Une équipe forte permet de prendre des décisions rapides et concrètes. «Sinon, vous formez un comité de crise, qui lui-même nomme une task force, qui fait appel à des consultants... et vous connaissez la suite.»

Une fois l'équipe en place, il faut respecter certaines règles. Par exemple: quels que soient les problèmes, s'il y a la moindre trace d'illegalité ou de non-conformité avec le règlement, les administrateurs ne doivent pas les ignorer. Un exemple: la crise syrienne de LafargeHolcim. Entre 2013 et 2014, avant la fusion avec Holcim, une filiale de Lafarge est soupçonnée d'avoir frayé avec des groupes armés syriens pour assurer le maintien de la production de l'un de ses sites de production local. «On venait de construire une usine à 660 millions de dollars et la guerre civile s'est déclenchée. Certains policiers étaient déguisés en criminels et des criminels étaient déguisés en policiers. Les circons-

tances étaient très, très difficiles», répétera-t-il.

Tout en reconnaissant que, sur le moment, «il y a eu de mauvais jugements et la décision de quitter la Syrie est tombée trop tard...» Aussitôt que les médias français ont sorti de premières informations sur ce cas, Beat Hess affirme avoir pris toutes les mesures nécessaires, en exigeant notamment l'ouverture d'une enquête et une communication exhaustive sur ses résultats. «Je regarde en arrière avec une certaine fierté, nous avons fait exactement ce qu'il fallait.»

### Calme et communication

La communication, externe comme interne, est en effet un autre point sensible. «L'incertitude des employés est un poison. Soyez honnête avec eux, prévient Beat Hess. Ne leur racontez pas d'histoires à moitié vraies car la vérité vous rattrapera toujours...» Un exemple: Shell. «En 2004, quand je suis arrivé dans cette entreprise qui réalisait jusqu'à 45 milliards de dollars de profits annuels, j'ai cru que j'allais avoir une vie plus tranquille.»

Tout a dérapé quand un membre du comité exécutif a écrit une lettre

au président. Lettre qui commençait par «je suis malade et fatigué de mentir sur nos réserves de pétrole [ndlr: une donnée cruciale pour mesurer l'état de santé d'une entreprise pétrolière]». «Quand vous voyez un e-mail comme ça arriver, il faut prendre une grande respiration et rester calme», assure Beat Hess.

Le calme, dernière clé de Beat Hess. Encore une anecdote. «Un vendredi après-midi de 2002, chez ABB, le directeur des finances Peter Voser et moi écrivions un courrier indiquant au conseil que nous allions déposer le bilan du groupe le lundi suivant. Le président Jürgen Dormann est entré en demandant ce qu'on faisait. Une fois qu'on le lui a dit, il nous a répondu «travaillez bien et bon week-end».

Au final, la faillite du groupe a été évitée au prix d'une profonde restructuration. Mais, sur le moment, pour Beat Hess, c'était la meilleure des réactions à avoir. Jürgen Dormann lui a confessé plus tard qu'il était lui-même «extrêmement nerveux» mais qu'il avait estimé que s'il dérangeait les deux hommes durant un moment aussi crucial, «tout allait encore empirer». ■

# Le oui clair d'Economiesuisse à l'accord avec Bruxelles

**BILATÉRALES** La faitière de l'économie soutient avec conviction l'accord institutionnel avec l'Union européenne et appelle le monde politique à prendre ses responsabilités

L'association faitière Economiesuisse fait le forcing pour inciter le monde politique à approuver le projet d'accord institutionnel négocié avec l'Union européenne (UE). Lors de sa conférence de presse annuelle, elle a indiqué la voie à suivre au Conseil fédéral, jeudi: un oui à l'accord, assorti d'une déclaration de la Suisse pour préciser sa position sur plusieurs points importants.

Politiquement, c'est très mal parti. Tout en publiant le 7 décembre dernier et en

s'en déclarant satisfait dans les grandes lignes, le Conseil fédéral s'est pourtant refusé à paraphraser le projet d'accord. Pour ce qui est des partis, aussi bien l'UDC que la gauche le rejettent.

Dans ce contexte difficile, Economiesuisse tente de faire parler le langage de la raison. «Nous avons un intérêt vital à poursuivre une voie bilatérale taillée sur mesure pour nous. Ce projet est un bon accord qui protège la Suisse de l'arbitraire de l'UE», a insisté sa directrice Monika Rühl. Selon elle, les principaux buts que visait le Conseil fédéral ont été atteints. La Suisse préserve son accès au marché intérieur de l'UE tout en pouvant envisager de futurs accords sectoriels pour l'élec-

tricité par exemple. De plus, ce projet améliore la sécurité juridique.

Pour sa part, le président de la faitière de l'économie, Heinz Karrer, a souligné l'absence totale d'alternatives. Une adhésion à l'UE? Irréaliste, car elle déboucherait sur «une forte poussée réglementaire et à un affaiblissement de la compétitivité internationale» tout en se traduisant par une «grande diminution de la souveraineté». Une adhésion à l'Espace économique européen (EEE)? «Elle a peu de chances d'être acceptée par le peuple, car la reprise de l'acquis communautaire sans compétences de codécision entraînerait aussi une perte de souveraineté.» Economiesuisse, qui écarte aussi les variantes

d'une union douanière et d'un «accord de libre-échange exhaustif», ne consacre pas la moindre ligne à la voie solitaire sur laquelle est prête à s'engager l'UDC.

### «Rien ne vaut la voie bilatérale»

«Aucun des modèles alternatifs n'est équivalent à la voie bilatérale, que le peuple a toujours soutenue», en conclut Heinz Karrer. Si Economiesuisse soutient l'accord, elle souhaite pourtant que la Suisse précise sa position lors d'une déclaration. Seules les règles d'accès aux marchés doivent être concernées par la reprise dynamique du droit européen: pas question, donc, que les ressortissants européens acquièrent des droits politiques à

travers la reprise de la directive sur la citoyenneté. De plus, il est impératif de stipuler que le système de partenariat social et le contrôle des salaires par les partenaires sociaux suisses ne soient pas restreints.

Même si de nombreux observateurs politiques estiment cet accord institutionnel «cliniquement mort», Economiesuisse veut encore y croire. «Si nous pouvons clarifier les points controversés avec l'UE, puis faire un bon travail d'explication en Suisse, cet accord conserve de bonnes chances devant le peuple», estime Heinz Karrer. ■

MICHEL GUILLAUME, BERNE  
@mfguillaume

## EN BREF

### Coup de frein sur la croissance en zone euro en 2018

La croissance économique a ralenti en zone euro l'an dernier, dans un climat d'incertitudes alimentées par les menaces protectionnistes américaines et le risque accru d'un divorce brutal entre l'Union européenne et le Royaume-Uni. Selon une première estimation d'Eurostat, publiée jeudi, la croissance du produit intérieur brut (PIB) dans les 19 pays ayant adopté la monnaie unique s'est établie à 1,8% en 2018, contre 2,4% en 2017. Au dernier trimestre, le PIB a crû de 0,2% par rapport aux trois mois précédents, ce qui représente une stagnation (+0,2% également au troisième trimestre comparé au deuxième). Lors de ses dernières prévisions le 8 novembre, la Commission européenne tablait encore pour 2018 sur une croissance de 2,1% en zone euro. AFP

### L'Italie est entrée en récession

L'Italie, affectée par le ralentissement de l'économie européenne et les tensions commerciales au niveau mondial, est entrée en récession fin 2018, impliquant encore plus l'équation budgétaire de la coalition populiste au pouvoir. La Péninsule, dont le produit intérieur brut a reculé de 0,2% au quatrième trimestre, après -0,1% au précédent, est le seul pays de la zone euro dans cette situation. Deuxième pays manufacturier d'Europe, l'Italie a déjà connu une récession en 2012-2013. La baisse survenue au troisième trimestre intervenait après 14 trimestres consécutifs de petite hausse. Sur l'ensemble de 2018, la croissance atteint 0,8%. AFP

## MAIS ENCORE

**Tesla sanctionné à Wall Street après des résultats mitigés et le départ d'un dirigeant**  
Le constructeur californien de véhicule électrique était sanctionné jeudi à Wall Street au lendemain de résultats trimestriels mitigés, les derniers présentés par le directeur financier, qui a annoncé à la surprise générale son départ. Il sera remplacé par Zach Kirkhorn, 34 ans. Tesla a gagné 139,48 millions de dollars au quatrième trimestre 2018 contre une perte de 675,3 millions à la même période en 2017, pour un chiffre d'affaires plus que doublé à 7,2 milliards. AFP

PUBLICITÉ

**SJA**  
AVOCATS SA

a le plaisir d'annoncer que  
**Me Tania HUOT**  
est associée de l'Etude dès le 1<sup>er</sup> janvier 2019

Titulaire du brevet d'avocat depuis 2002, elle a pratiqué dans une grande étude avant de rejoindre SJA en 2007.

Ses domaines de prédilection sont le droit des contrats, le droit commercial et le droit des sociétés.

**Spécialiste FSA en droit du travail**, Me Tania Huot conseille et accompagne tant des employeurs que des employés, que ce soit sous forme de conseil personnalisé ou dans le cadre d'une procédure judiciaire.

Me Tania Huot pratique essentiellement en français et en anglais et dispose de bonnes connaissances en allemand et en italien.

*Having passed her bar exam in 2002, she worked for a major law firm before joining SJA in 2007.*

*She specializes in contract, corporate and commercial law.*

*As a SBA Specialist in labour law, Ms. Tania Huot advises and assists both employers and employees, offering personalised advice and representing them in legal proceedings.*

*Ms. Tania Huot works mainly in French and English in addition to having a sound working knowledge of German and Italian.*

Lausanne: Av. Gén.-Guisan 64, Pully | CP 7399, 1002 Lausanne | +41 (0)21 721 42 00  
Genève: Place des Philosophes 8, 1205 Genève | +41 (0)22 781 11 11

[www.sja.ch](http://www.sja.ch)