



Conseil d'administration et direction, un équilibre délicat

En théorie, la répartition des rôles entre conseil d'administration et direction et l'entreprise est claire. Le premier définit la stratégie globale, nomme et surveille la direction, cette dernière met en œuvre la vision élaborée par le conseil. Autrement dit: le long terme ressort plutôt de ce dernier, le court terme et l'opérationnel de la direction. Dans les faits, les limites sont parfois difficiles à tracer, notamment lors d'une situation aussi extraordinaire que celle créée par la pandémie. Lorsque la survie de la société est en jeu au jour le jour, la différence entre le court et le long terme perd une partie de sa clarté. Un problème ponctuel de trésorerie peut en effet mettre en question la survie de la société.

De plus, dans les entreprises familiales, les rôles peuvent être moins différenciés que dans les manuels. Les mêmes personnes peuvent siéger à la direction et au conseil d'administration. Un modèle encore plus poussé dans de nombreuses petites sociétés, où une personne peut cumuler les rôles d'actionnaire, de président du conseil et de directeur.

Dans les cas où les rôles sont clairement séparés et assumés par des personnes différentes, il est cependant important de se tenir à la répartition des tâches. Cela n'a pas toujours été le cas pendant la pandémie. «Des conseils ont paniqué et

ont mis les mains dans le cambouis», note Dominique Freymond. Or, «pendant une crise, un contrôle trop explicite des opérations peut se révéler contre-productif, car retardant la réponse et créant des goulets d'étranglement», remarque l'étude de Deloitte et du Swiss Board Institute.

«CE QUI EST PASSIONNANT, C'EST QUE LA CRISE A PERMIS AUX GENS DE SE RÉVÉLER.»

Autrement dit, si la direction doit prendre l'avis du conseil avant chaque décision, elle risque de ne pas pouvoir réagir assez vite à une réalité qui ne cesse de changer. «Nous avons dû apprendre à lâcher prise», confirme Corine Moinat. «C'est la direction générale qui joue le rôle de capitaine, pas le Conseil. Nous devons l'accompagner, la soutenir, pas la remplacer. Nous devons en revanche anticiper la sortie de crise, pour être prêts le moment venu.»

«D'autres conseils ont été tétanisés et ont laissé la direction livrée à elle-même», poursuit Dominique Freymond. Cela peut se révéler tout aussi néfaste. La direction porte en effet déjà une lourde charge et son implication dans l'opérationnel peut, dans certains cas, l'empêcher de prendre de la distance. «J'ai vu des cas où la direc-

tion n'avait pas le recul ni les armes pour prendre certaines décisions», relève Anne-Marie Auriault.

L'équilibre est donc difficile à trouver et peut devoir être renégocié en permanence. Une personne joue un rôle clé dans cette recherche: le président. C'est à lui d'assurer la liaison entre le conseil et la direction. Il peut aussi être amené à jouer un rôle de soutien émotionnel pour toutes les parties prenantes. «J'ai tenu à participer à toutes les séances extraordinaires Covid de la direction générale et à celles du personnel, alors que je ne le fais pas d'habitude», raconte Corine Moinat. Les émotions sont déjà à fleur de peau pendant une crise et le président ne devrait pas commettre l'erreur d'accroître le stress et l'inconfort, met en garde Paul Bulcke, président de Nestlé, cité dans un article de Achim Schmitt, Gilbert Probst et Michael Tushman¹.

«Ce qui est passionnant, c'est que la crise a permis aux gens de se révéler», conclut Dominique Freymond. «J'ai eu de belles surprises, de la part de personnes qui se sont montrées très solidaires, et des déceptions de la part d'autres qui se sont révélées égoïstes. Mais dans l'ensemble, j'ai été impressionné par le courage et l'engagement de mes collègues.» ■

¹ The Role of the Board Chair During a Crisis, *MITSloan Management Review*, 28.04.2020