

Le quotidien des conseils d'administration a été bousculé par la pandémie

Le passage aux vidéoconférences a changé la dynamique des séances. Les échanges sont moins nourris, moins fluides et les conseils sont moins bien placés pour jouer leur rôle d'aiguillon de la direction générale, expliquent des administrateurs.



DÈS LE PREMIER SEMI-CONFINEMENT DE MARS 2020, le quotidien des conseils d'administration a été chamboulé. Leur travail a en grande partie été poursuivi en vidéoconférences, avec les inconvénients que cela entraîne.

UN DOSSIER RÉALISÉ PAR
PIERRE CORMON

Le rôle des conseils d'administration a beau être de définir la stratégie à long terme d'une entreprise, la gestion du quotidien et des soucis très concrets peuvent parfois prendre le dessus. C'est ce qui s'est passé pour beaucoup d'entre eux au début de la pandémie.

Du jour au lendemain, ou presque, le travail a basculé en grande partie dans le numérique, même si certains ont continué à tenir des réunions présentielles ou ont adopté

des solutions mixtes. «Pour l'ensemble des conseils auxquels je participe, c'était une première», raconte Philippe Doffey. «Auparavant, on prenait tout au plus de manière ponctuelle des décisions par voie de circulation» (c'est-à-dire que chacun recevait les informations nécessaires puis se prononçait à distance - *ndlr*). L'utilisation de la vidéoconférence change la dynamique des séances, s'accordent à dire les administrateurs interrogés. «On perd en fluidité», estime Anne-Marie Auriault. Les sentiments sont plus difficiles à

décrypter, le langage corporel plus difficile à lire. «Les sujets abordés suscitent moins de débats et moins d'échanges», renchérit Philippe Doffey. «Les décisions sont prises plus rapidement, en se fondant davantage sur les préavis de la direction générale, et moins sur la base d'échanges dynamiques, d'où l'importance du travail en amont au sein des comités spécialisés: risques, gouvernance, investissements, etc.» Les discussions informelles, qui peuvent également contribuer à la réflexion, disparaissent. Elle se déroulent parfois hors séance, ce qui peut nuire à la dynamique au sein du conseil d'administration, ajoute Philippe Doffey.

PERTE DE SPONTANÉITÉ

La vidéoconférence est d'autre part peu adaptée à certaines réunions, comme celles destinées à faire émerger de nouvelles idées, car elle peut nuire à la spontanéité. Elle convient également mal aux processus de recrutement. «Un des conseils dont je suis membre a dû engager une personne clé à la direction générale», raconte Dominique Freymond. «Nous avons eu des entretiens en vidéoconférence, mais à un moment donné, il faut

rencontrer la personne. Nous avons aménagé une salle, avec des parois de plexiglas, dans laquelle seuls quatre membres du conseil se sont réunis avec le candidat, pour ne pas dépasser la limite de cinq personnes. C'était compliqué.»

Le virtuel, d'autre part, complique l'intégration des nouveaux venus. «Il leur est plus difficile de comprendre la dynamique du conseil, d'entrer en interaction avec les autres membres, de connaître leurs compétences respectives», observe Philippe Doffey.

Tout le monde a cependant dû se mettre aux nouveaux modes de travail. Les décisions à prendre étaient nombreuses. Faut-il contracter un prêt Covid-19? Recourir au chômage partiel? Dans quelle mesure? Le conseil doit également suivre de près le niveau des placements et des liquidités. La situation étant nouvelle, les administrateurs ne disposaient pas de beaucoup d'expériences, de routines ou de comportements de référence, observe une publication de l'entreprise de conseils Deloitte et du Swiss Board Institute¹. De plus, «la crise économique induite par la pandémie va durer plus longtemps que la crise de sanitaire», ajoute Anne-Marie Auriault.

L'une des grandes inconnues, qui perdure aujourd'hui, est la durée de la crise. «Au début de la pandémie, nous pensions qu'elle n'allait pas durer plus de quelques mois et qu'il fallait serrer les dents», raconte Dominique Freymond. La crise se prolongeant, certains conseils ont dû s'atteler à des sujets plus délicats. Faut-il maintenir tel projet à long terme, le repousser pour ménager les liquidités, l'abandonner? Faire le gros dos ou revoir profondément son modèle d'affaires? Certains ont pris le taureau par les cornes. «J'ai accompagné le conseil d'administration d'une entreprise de conseils qui a décidé de développer les prestations en ligne», témoigne Dominique Freymond. «Je connais d'autres entreprises dont le conseil était tétanisé et ne décidait rien.» Dans l'hôtellerie ou le commerce, certaines décisions ont été très difficiles à prendre. «Dans certains cas, nous avons dû procéder à des restructurations pour rendre l'entreprise plus forte et résiliente», raconte Anne-Marie Auriault. Le conseil d'administration, dans ce cas, peut donner l'impulsion. Il lui est en effet plus facile d'envisager des réductions d'effectifs que la direction générale, qui travaille côte à côte avec les

personnes concernées et qui peut vouloir sauver les emplois à tout prix, quitte à mettre toute l'entreprise en péril. «Le conseil d'administration est plus à même de prendre de la distance dans la prise de décisions», résume Anne-Marie Auriault.

Enfin, certains conseils ont dû se poser la question la plus difficile de toutes: faut-il poursuivre malgré le manque de perspectives ou se résoudre à déposer le bilan? Seule une minorité d'entreprises a heureusement dû en arriver là. Cela ne veut pas dire que les autres ne devront pas se poser la question dans les mois qui viennent. «Nous partons du principe qu'il y aura une vie après la fermeture», témoigne Pierre Brunschwig. «Nous avons pu tenir jusque-là malgré que nous n'ayons touché aucune aide, à part les RHT (chômage partiel - *ndlr*), car nous avons toujours eu une gestion prudente et constitué des réserves. Mais tout puits à un fond et si les magasins devaient rester fermés encore plusieurs mois, on ne sait pas ce qui pourrait arriver...» ■

¹ Gilbert Probst, Achim Schmitt, Les rôles de président, du conseil d'administration et du CEO en temps de crise, Deloitte et Swiss Board Institute, 2020.

Les interlocuteurs de ce dossier

- **Philippe Doffey**, directeur général de Retraites Populaires; siège dans plusieurs conseils d'administration.
- **Anne-Marie Auriault**, fondatrice de l'entreprise Pimlico Asset management, membre du Cercle Suisse des Administratrices, active dans plusieurs conseils.
- **Dominique Freymond**, consultant et co-animateur de l'académie des administrateurs; a déjà siégé dans une trentaine de conseils.
- **Pierre Brunschwig**, membre de la direction générale et du conseil d'administration de Bon Génie Grieder Brunschwig Group.
- **Corine Moinat**, présidente du conseil d'administration de l'Aéroport international de Genève.