

Covid-19: les défis des administrateurs

PAR JEAN-PHILIPPE BUCHS

La pandémie a bouleversé l'organisation des séances des conseils d'administration. Quand elles se déroulent à distance, leur préparation documentaire est devenue capitale.

LA PANDÉMIE DE CORONAVIRUS a non seulement contraint une partie des effectifs des entreprises helvétiques à pratiquer le télétravail, mais elle a aussi bouleversé l'organisation des assemblées générales qui se sont tenues sans la présence physique des actionnaires et modifié le fonctionnement des conseils d'administration.

«Nous avons dû nous adapter à cette situation dans l'urgence et nous sommes parvenus à surmonter les obstacles de façon très pragmatique», constate Philippe Doffey, directeur général de Retraites Populaires à Lausanne, vice-président d'Ethos Services, ainsi qu'administrateur de la compagnie d'assurances Forces Vives et de Genilem.

Le Vaudois tient à partager l'expérience qu'il a vécue pendant ces dernières semaines au sein des conseils dont il est membre. En période de crise, le rôle du conseil d'administration et les interactions avec la direction générale sont particulièrement importants pour assurer la conduite des affaires, alors que le développement de l'entreprise est mis sous forte pression. Il s'agit de conserver une vraie synergie entre ces deux organes afin de pouvoir maîtriser la situation dont l'évolution peut devenir rapidement dramatique.

Pour la première fois de sa carrière, Philippe Doffey a participé à des séances de conseil d'administration

organisées sous forme de visioconférence. «D'abord, raconte-t-il, il a fallu comparer les différentes solutions qui ont émergé sur le marché pour choisir celle qui convenait le mieux à nos besoins de communication. Puis nous nous sommes assurés que tous les administrateurs

maîtrisaient les outils technologiques à disposition.»

Le rôle du président devient encore plus important que lors de séances où tous les acteurs sont présents physiquement. «Son expérience est déterminante pour permettre des échanges constructifs entre les membres du conseil. Il doit être particulièrement attentif à la gestion de la prise de parole», observe le Vaudois. «Les séances à distance changent la dynamique de groupe. Elles peuvent favoriser les personnes qui sont les plus à l'aise dans ce genre d'exercice. Le président doit en avoir conscience pour conduire les discussions», constate Dominique Freymond, coanimateur de l'Académie des administrateurs.

Davantage d'agilité

Autre constat de Philippe Doffey: comme les échanges à distance sont moins aisés, la nécessité de posséder des préavis et des

documents écrits de qualité s'avère davantage déterminante. D'autant qu'il a observé, au cours de cette période, une sorte d'asymétrie en faveur de la direction générale, dont les membres sont présents tous les jours sur le front pour faire face aux événements.

«Comme je suis actif dans la prévoyance professionnelle et l'assurance, la déroute qui a frappé les marchés financiers en mars a engendré un besoin d'analyses beaucoup plus documentées qu'à l'ordinaire», affirme le patron de Retraites Populaires.

Le Vaudois estime que cette crise a permis d'accélérer l'utilisation des nouveaux équipements technologiques: «Nous avons fait le pas en six semaines au lieu de deux à trois ans.» A l'avenir, il est d'avis que les séances de conseil d'administration ne se tiendront avec la présence physique de ses membres que pour traiter de thèmes nécessitant une discussion approfondie. Dans les autres cas, elles pourront avoir lieu par visioconférence et par conférence téléphonique. «Cette crise a montré que la technologie peut rendre les conseils beaucoup plus agiles que dans le passé», constate Dominique Freymond. ■

Philippe Doffey, directeur général de Retraites Populaires, relève que la crise a accéléré l'adoption de nouveaux équipements technologiques.

