

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.» ■

¹The Role of the Board Chair During a Crisis, MIT Sloan Management Review, 28.04.2020

Un emploi du temps bouleversé

Un administrateur indépendant doit pouvoir dégager un temps qui peut être relativement substantiel au cas où l'une de ses entreprises traverse une passe difficile. C'est ce qu'on explique dans les bonnes pratiques à l'intention des administrateurs. Mais comment peut-il le faire lorsqu'il siège dans plusieurs conseils et que tous doivent gérer simultanément une crise, comme cela a été le cas avec la pandémie?

Dans certains conseils, la fréquence des séances a été quadruplée et on y a ajouté des points de situation parfois hebdomadaires, sans compter les échanges informels. Les séances ne constituent cependant qu'une partie du travail de l'administrateur. «Pour prendre de bonnes décisions, il faut s'y préparer et recevoir les bonnes informations», remarque Anne-Marie Auriault. «Cela demande de la disponibilité.» Dans l'ensemble, la pandémie a donc sensiblement alourdi la charge de travail et a provoqué quelques démissions.

Heureusement, les administrateurs ont pu trouver du temps grâce à l'abandon de certaines activités. «Avant la pandémie, je passais deux jours par semaine en déplacement pour me rendre à des séances», relève Dominique Freymond. «Avec l'adoption des vidéoconférences, les temps de trajet ont disparu.» De même, «toutes les activités extérieures, comme les conférences

ou les activités de réseautage, ont cessé», note Philippe Doffey. «Cela a permis de dégager du temps pour les séances et les activités dévolues aux conseils.» Le quotidien de l'administrateur a donc été constitué de davantage de séances et de moins de contacts directs et de déplacements.

PAR LA SUITE, UN MÉLANGE DE PRÉSENTIEL ET DE VIRTUEL POURRAIT S'INSTALLER.

Or, ces derniers permettent également de respirer. «Le nouveau mode de travail entraîne une plus grande fatigue psychique», juge Dominique Freymond. «Il donne moins de temps pour assimiler, pour digérer.» Il peut aussi avoir des répercussions sur la vie de famille: il n'est pas toujours facile de vivre avec quelqu'un qui est en permanence à la maison, mais avec une disponibilité très réduite. La fin de la crise marquera-t-elle le retour aux anciens modes de fonctionnement? Probablement seulement en partie. «Dans un premier temps, je pense qu'on aura un besoin accru de se rencontrer», pronostique Philippe Doffey. «Non seulement au sein des organes de l'entreprise, mais également à l'extérieur. Les agendas se remplissent déjà pour l'automne, car tous les événements qui n'ont pas pu se

tenir à cause de la pandémie y ont été repoussés.»

Par la suite, un mélange de présentiel et de virtuel pourrait s'installer. «Certaines personnes offriraient auparavant une résistance à l'emploi des outils virtuels; cet obstacle a été levé», note Dominique Freymond. «Dans des conseils dont les membres vivent dans des endroits éloignés les uns des autres, on pourrait imaginer une ou deux séances présentielles par année et les autres en vidéoconférence.»

Cela pourrait dépendre du type de séance. «Certaines réunions d'information pourraient se faire de manière virtuelle, pour plus d'efficacité», suppose Philippe Doffey. Les séances au cours desquelles des décisions importantes doivent faire l'objet d'un débat approfondi pourraient en revanche continuer à se tenir en présentiel.

Quoi qu'il en soit, à l'issue de la crise, il sera impératif d'en tirer un bilan. «C'est essentiel», juge Dominique Freymond. «Il faut se demander ce que l'on a appris, ce qui a bien fonctionné, mal fonctionné, ce qui a changé. C'est l'occasion de tirer des enseignements pour l'avenir.» Un rapport sur la gestion de la crise a par exemple déjà été établi par le service d'audit interne de Genève Aéroport. «Nous allons nous pencher sur tout ce qui peut nous faire gagner en efficacité», conclut Corine Moinat. ■

TÉMOIGNAGES

PIERRE BRUNSCHWIG

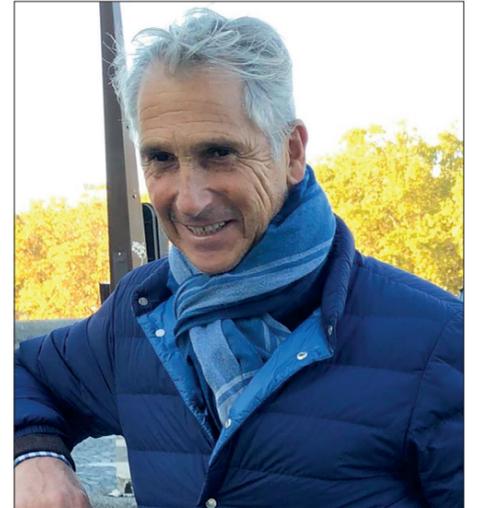
MEMBRE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE ET DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE BON GÉNIE GRIEDER BRUNSCHWIG GROUP

«Maintenir les projets stratégiques»

«La pandémie n'a pas fondamentalement modifié notre mode de fonctionnement. Nous sommes trois propriétaires, trois CEO et nous siégeons aussi au conseil d'administration. Nous continuons à nous voir et à venir au bureau pour certaines tâches qui ne peuvent pas être effectuées à distance.

Nous avons tout de suite dû prendre des décisions. La première a été de mettre une partie de notre personnel au chômage partiel. Environ 45% des collaborateurs ont cependant continué à travailler, parfois avec des horaires restreints, car l'activité de nos deux sites de vente en ligne a sensiblement augmenté. Nous avons également pris contact avec les propriétaires des bâtiments dans lesquels sont situés nos points de vente pour discuter de remise de loyer, avec plus ou moins de réussite. Les plus intraitables ont été les propriétaires institutionnels. Un de nos magasins est situé dans un hôtel fermé depuis le moins de mars, à Interlaken. Le propriétaire ne nous a pas accordé de remise de loyer. C'est également le cas de l'aéroport de Zurich, où nous avons fermé nos boutiques avec l'accord de l'aéroport, car elles ne généraient plus que 15% de ventes habituelles.

Pour ce qui est des marchandises, nous avons des stocks qui, pour toute l'année 2020, avaient été commandés avant la pandémie. Comme la plupart des commerçants non alimentaires, nous sommes en situation de surstock, mais dans la mode, les articles vieillissent très vite. De plus, les soldes d'hiver ont été raccourcies par le second semi-confinement fédéral. Nous avons donc cherché des solutions au cas par cas avec les fournisseurs. Ils se sont révélés plus ou moins accommodants, notamment en fonction de ce que nous représentons pour eux en termes de ventes. Ils se trouvent eux aussi dans une situation difficile et n'ont pas beaucoup de marge de manœuvre. Nous avons en revanche décidé de maintenir tous nos projets stratégiques, comme le déploiement



PIERRE BRUNSCHWIG.

d'un nouveau CRM (outil de gestion de la relation client - *ndlr*) ou la recherche d'un nouvel emplacement pour notre magasin de Zurich, dont le bail a été résilié par le nouveau propriétaire, Swatch, alors que nous y étions installés depuis 1913. Nous n'avons repoussé que la rénovation et la transformation de nos points de vente, car ils sont en bon état et peuvent attendre encore un an ou un an et demi.

Les autorités ont promis des aides et des indemnités, mais pour l'instant, le seul soutien que nous ayons reçu est celui relatif aux RHT (chômage partiel - *ndlr*) et nous devons continuer à payer des taxes. Ce que nous demandons, maintenant, ce n'est pas forcément de nouvelles aides. Juste qu'on nous laisse rouvrir.»
Propos recueillis par P. Co.

CORINE MOINAT

PRÉSIDENTE DE GENÈVE AÉROPORT

«Etre prêts pour la reprise»

«La crise a débuté de manière très soudaine. Le 28 février 2020, le Conseil fédéral a annoncé l'interdiction des rassemblements de mille personnes au moment où je lançais les festivités du centième anniversaire de l'aéroport, devant cinq cents personnes. A priori, cette mesure ne semblait pas avoir un grand impact sur nos activités. Puis les choses se sont enchaînées et le semi-confinement a été décrété à partir du 16 mars.

Nous avons été tiraillés entre la volonté d'agir, notamment sur le plan sanitaire, et la nécessité d'attendre des directives des autorités. On nous a par exemple reproché de ne pas prendre la température des passagers à l'arrivée ou de ne pas avoir prévu de tests rapides. Nous n'avons légalement pas le droit de prendre de telles initiatives. Nous sommes constamment obligés d'appliquer les directives de l'Office fédéral de la santé publique.

Nous avons pris un certain nombre de décisions difficiles pour comprimer les coûts: nous avons bloqué la progression de la prime de fidélité, gelé les annuités et les embauches, encouragé les départs à la retraite, eu recours à la réduction des horaires de travail (chômage partiel - *ndlr*), renoncé à renouveler les contrats à durée déterminée, etc. Les heures de chômage partiel ont représenté un maximum de 40% des heures de travail. Même si le trafic s'effondre, nous sommes en effet tenus par notre concession fédérale de rester ouverts vingt-quatre heures sur vingt-quatre et sept jours sur sept.

Nous sommes cependant parvenus à réduire nos charges d'exploitation de 25%. Nous avons maintenu les investissements essentiels à notre pérennité. Nous avons des contrats à honorer. Des investissements sont nécessaires pour nous adapter à de nouvelles normes, comme la modernisation du tri bagages, même si nous avons obtenu un délai. Nous devons également être prêts pour la reprise: comme nous avons pu le constater en juin, elle peut être très rapide. Or, certaines installations sont vieillissantes; nous devons les rénover. L'aéroport doit en effet être prêt à accueillir les compagnies qui désirent voler vers Genève: je rappelle



CORINE MOINAT.

ici que ce n'est pas Genève Aéroport qui décide d'ouvrir des lignes, mais les compagnies aériennes. Nous sommes cependant parvenus à comprimer nos investissements de près de cent quinze millions de francs en 2020. Au final, les investissements de Genève Aéroport se sont élevés à 134,6 millions de francs en 2020. Ils avaient atteint un niveau historique de près de 250 millions en 2019. Propos recueillis par P. Co.