

GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

## Votre CA est-il prêt pour la prochaine crise ?



A l'occasion d'un échange d'expériences sur la gestion du secrétariat du CA organisé par l'International Board Foundation et la Swiss Board School, Dr Roland Maurhofer, partenaire d'ELIGENDO SA, a présenté des approches pour la gestion du CA en situation de crise. Il s'est appuyé sur sa propre et longue expérience en tant que secrétaire du CA et chef du service juridique de groupes internationaux. Il en est ressorti que le conseil d'administration peut et doit se préparer aux crises. Différents facteurs de réussite s'appliquent selon le type de crise.

### Qu'est-ce qu'une crise d'entreprise ?

Une entreprise peut se retrouver dans de nombreuses crises : une augmentation extrême et soudaine de certains types de frais, la disparition d'un marché clé, l'interruption de la livraison de matières premières critiques, des accusations d'activités criminelles et des enquêtes des autorités, la perte de personnes clés, etc. Que faut-il pour une gestion efficace du CA dans ces situations qui peuvent menacer son existence ? Selon un modèle développé par David A. Nadler, on peut distinguer les crises d'entreprise comme

celles dont les causes sont internes ou externes, et celles qui se développent de manière graduelle ou abrupte. Selon le type de crise, différents facteurs de réussite entrent en jeu.

**Les crises progressives :** Les crises progressives sont difficiles à identifier, car elles se produisent sur une longue période et sont associées à des faiblesses de l'entreprise. Un système d'alerte précoce soigneusement équilibré permet de reconnaître l'exposition croissante à la crise et de prendre des mesures correctives.

**Les crises soudaines :** Les crises soudaines nécessitent une analyse efficace de la situation et une action rapide. Il est essentiel de disposer d'informations aussi fiables que possible, et de la capacité ou de la volonté de gestion des personnes clés. Des canaux de communication efficaces et fiables (établis) sont essentiels.

**Les crises internes :** Les crises dont l'origine se situe à l'intérieur de l'entreprise sont difficiles à identifier, car il se peut que personne ne veuille les identifier, ou qu'elles résultent d'une „cécité d'entreprise“. Elles ont beaucoup à voir avec la culture d'entreprise et la capacité d'autoréflexion.

**Les crises externes :** Les causes externes des crises ne sont pas sous le contrôle de l'entreprise et ne peuvent donc pas être évitées. L'entreprise doit les comprendre le plus vite possible et prendre les mesures préventives qui s'imposent.

Les facteurs de réussite sont la détection précoce, l'autoréflexion, la capacité d'action ainsi que l'information et la mise en réseau du CA. Outre des données et des systèmes appropriés, il s'agit surtout d'avoir les bonnes personnes dans la bonne composition au moment décisif, tant dans l'équipe du CA que dans la direction - People make the difference!



**Dr. Roland Maurhofer**  
Partner ELIGENDO AG

ELIGENDO AG  
Executive Search  
Freigutstrasse 40  
CH-8001 Zürich

T +41 43 305 05 20  
info@eligendo.ch  
www.eligendo.ch