

Travail de certification de  
**Mauricio Ranzi**  
Directeur général de la Compagnie industrielle de Monthey SA (CIMO)  
et membre de quelques conseils d'administration

## **Réorientation stratégique d'une société d'hydroélectricité**

### **Enseignements**

#### **Compréhension des enjeux personnels**

Dans la plupart des cas, la composition du CA est dictée par des facteurs externes et les administrateurs ne sont pas vraiment indépendants. Il est dès lors essentiel de comprendre et de tenir compte des enjeux personnels et des contraintes de chacun, qui peuvent parfois être divergents, afin de trouver des solutions qui puissent être acceptés par le Conseil.

#### **La force des options versus les solutions**

Dans le cadre d'un conseil d'administration, il est recommandé à l'administrateur voulant amener des sujets sensibles, de présenter une palette d'options plutôt que de présenter une solution unique. Ce mode de faire permet d'ouvrir le dialogue et de tenir compte des sensibilités et contraintes de tous les membres.

#### **Définir un mandat clair pour les négociateurs**

Dans le cas où le Président, ou une sous-commission du CA, reçoit le mandat de mener à bien une négociation, une bonne pratique consiste à définir une cadre (*termsheet*) qui définit la marge de manœuvre pour les négociateurs. Cette manière de faire permet de discuter en interne les points sensibles et de donner un mandat clair au négociateur qui peut ensuite mener à bien les négociations en toute sérénité.

#### **Amener un regard externe**

Dans des CA où les membres sont nommés par l'actionnaire et qui n'ont pas le profil ou l'expérience nécessaire, il est important d'élargir le champ de réflexions afin de chercher les meilleures solutions pour l'entreprise. Il est important pour un CA d'amener un regard extérieur et diversifié ; si cela ne peut être fait par les membres eux-mêmes, il ne doit pas hésiter à faire intervenir des experts externes.