

*Webinaire - 30 novembre 2021 - RESPONSABILITE DES DIRIGEANTS*

---

# La fonction de l'administrateur indépendant indépendant en PME: ce que COVID a changé

David Barth, ILA certified  
director

---

---

# David Barth, ingénieur, E-MBA HEC, IDP-C INSEAD

---

- ❖ 20 ans d'expérience en Direction Générale (DG, PDG, Directeur Gérant, CEO) et 10 ans d'expérience en Direction financière (ETI 40-250 M€ CA, 400-1500 employés).
- ❖ Expérience Luxembourg (depuis 2003), Allemagne, France, Espagne
- ❖ Ex-membre du Board of Directors de l'ILA, certifié Directeur Indépendant ILA et INSEAD
- ❖ depuis 2016, interim CEO pour redressement et transformation d'entreprises en crise - ou ayant identifié des difficultés à venir (missions de 6-18 mois)
- ❖ industrie automobile (TIER1, biens d'équipement robotisés), métallurgie, électro-mécanique.
- ❖ Administrateur Indépendant au sein d'ETI industrielles à gouvernance familiale

---

# Institut luxembourgeois des administrateurs

---

- ❖ **OUR MISSION:** The mission of ILA is to support ALL directors and governance professionals and be the governance arm to all industries in the luxembourg eco-system
- ❖ **OUR MAIN OBJECTIVE:** To provide training on best practices in terms of sustainable Corporate Governance and any relevant topics for directors and governance professionals, to support the networking of directors and governance professionals, and to issue recommendations and express a clear view and position on corporate governance topics.
- ❖ **OUR RESOLUTION:** To enhance the application of best governance practices, to be the First interlocutor & voice on governance matters as a multi-industry association, and to be an ambassador of Luxembourg as a strong business place in terms of good governance.
- ❖ **OUR VISION:** We want to be the first interlocutor on corporate governance and therefore be instrumental in the determination and the promotion of good and sustainability conscious corporate governance

---

# Une bonne gouvernance d'entreprise pour une PME

---

- ❖ Objectif:

- ❖ assurer une prise de décision compétente, éclairée, collective
  - ❖ qualité de l'information, expertise, limiter l'impact des biais cognitifs, décision collective), décisions souvent reportées, inconfortables dans la cas d'un Conseil dysfonctionnel, voire inexistant.
  - ❖ (dés-)investissements,
  - ❖ financements,
  - ❖ acquisitions,
  - ❖ partenariats,
  - ❖ R&D,
  - ❖ positions clefs au sein du management
- ❖ mettre en place les délégations et équilibres de pouvoir
- ❖ accompagner le développement commercial et stratégique de l'Entreprise
- ❖ évaluer et réduire l'impact potentiel des risques auxquels est soumise l'entreprise
- ❖ évaluer et préparer les changements générationnels et/ou d'actionariat



---

# Fonction de l'administrateur indépendant avant Covid-19

---

## Ce que l'Administrateur Indépendant n'est pas:

- ❖ Le Code Afep-Medef précise que « par administrateur indépendant, il faut entendre, non pas administrateur non-exécutif c'est-à-dire n'exerçant pas de fonctions de direction de la société ou de son groupe, mais encore dépourvu de liens d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci. »
- ❖ il n'a pas de situation de conflit d'intérêts avec la société considérée ou toute société constitutive du groupe :
- ❖ il n'a pas de relation salariale et n'occupe pas de fonction exécutive (dirigeant mandataire social, administrateur de sa société mère ou d'une société que celle-ci consolide), et ne l'a pas été dans le passé ;
- ❖ il n'est pas dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur, ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social de la société détient un mandat d'administrateur ;
- ❖ il n'est pas ni ne représente un actionnaire substantiel ;
- ❖ il n'est pas ou ne représente pas, de façon significative, un partenaire commercial (client, fournisseur) ou financier (banquier d'affaires, banquier de financement), une partie prenante, un consultant ;
- ❖ il n'a pas de lien de parenté proche avec un actionnaire important ou un membre dirigeant ;
- ❖ il n'a pas de relations privilégiées avec ces derniers (réseaux d'influence communs, intérêts partagés...) ;
- ❖ il n'a pas été commissaire aux comptes de la société au cours des cinq années précédentes ;
- ❖ il ne siège pas dans un Conseil trop longtemps : il est ainsi recommandé que le membre du Conseil indépendant ne soit pas membre administrateur de la société depuis plus de douze ans. Lorsque la société n'applique pas cette recommandation, il lui appartient d'en expliquer les raisons.

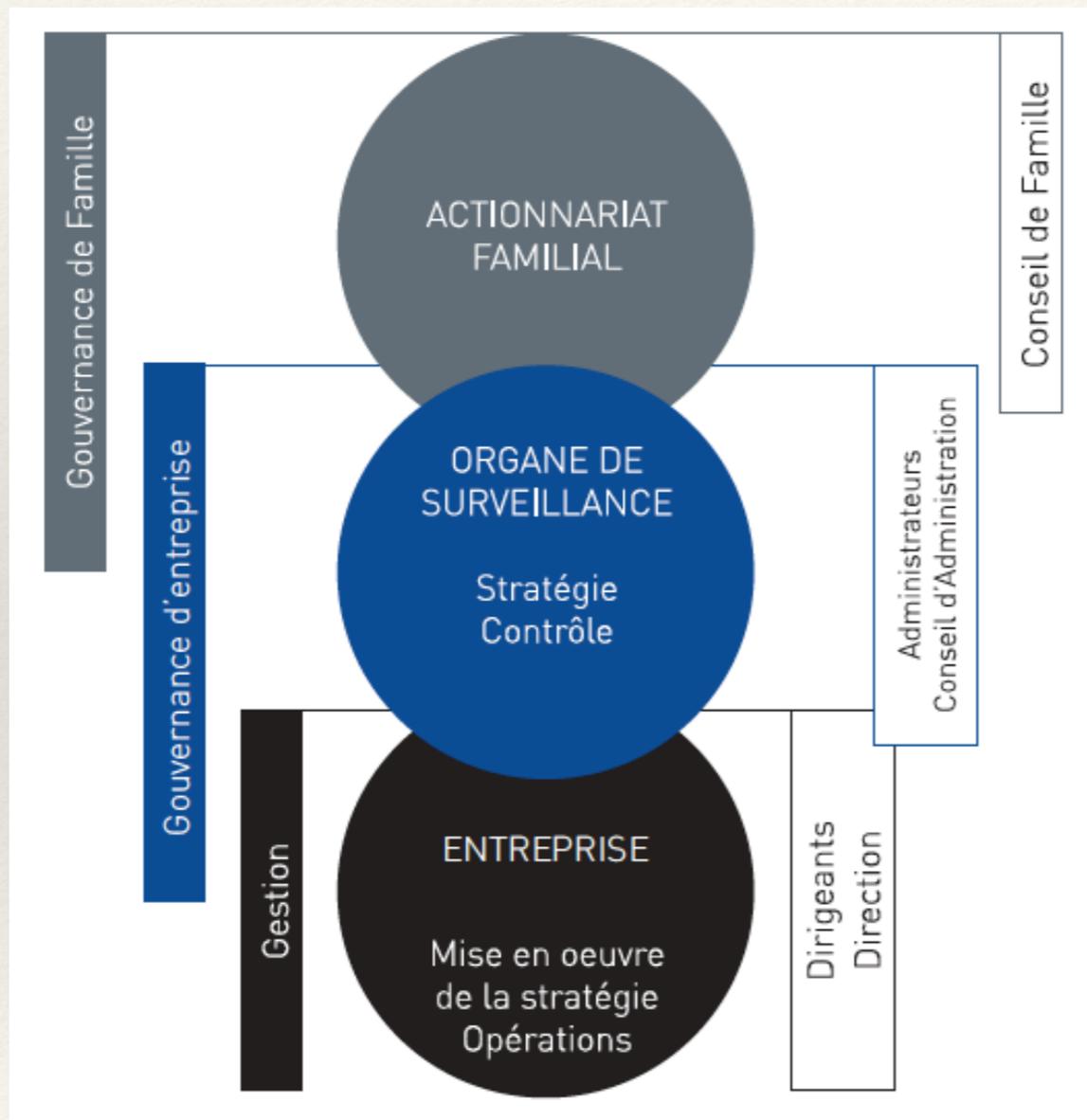
---

# Fonction de l'administrateur indépendant avant Covid-19

---

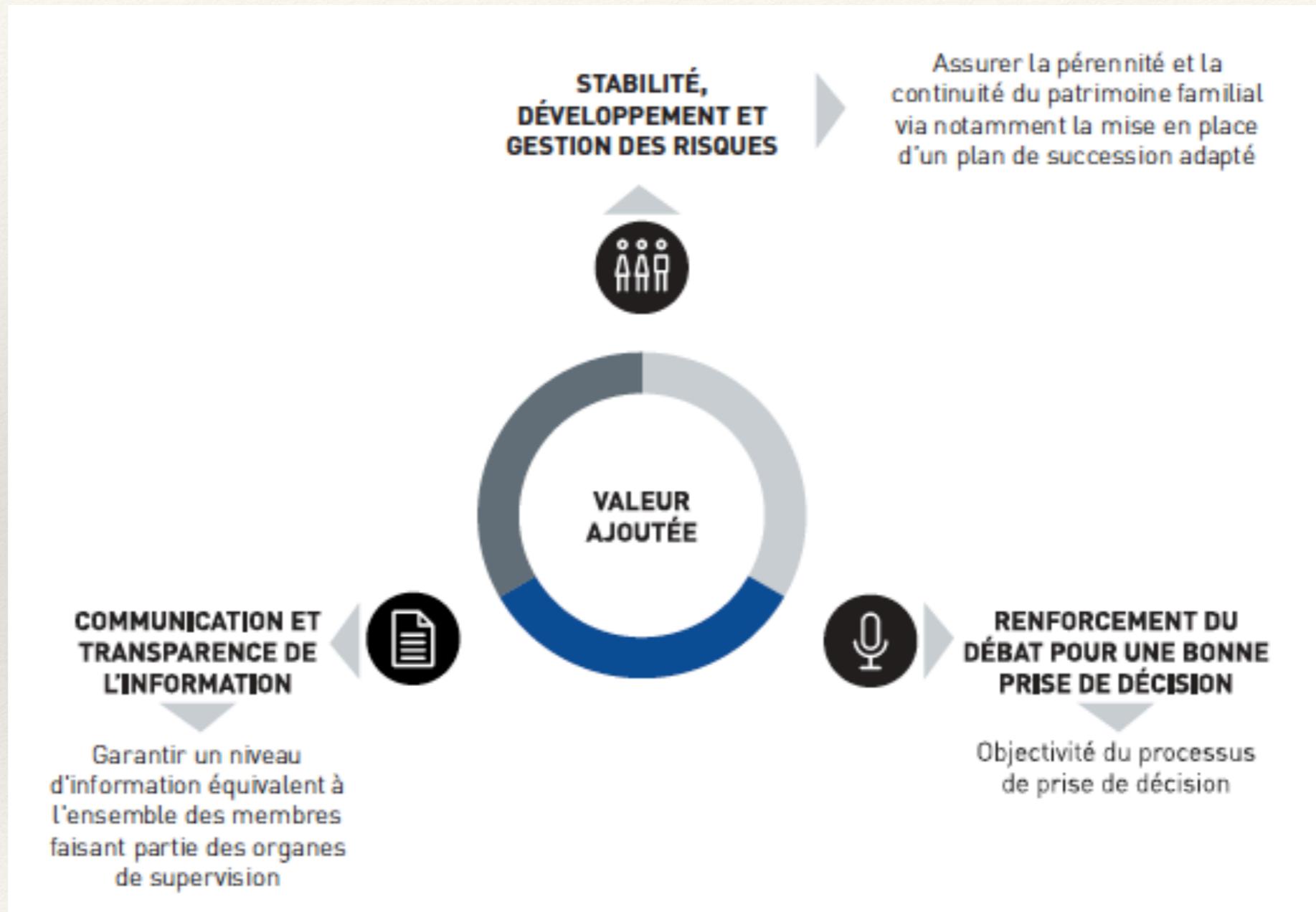
- ❖ Définition de l'Institut Français des Administrateurs:
  - ❖ „membre du Conseil indépendant est un membre (a) libre d'intérêts et (b) qui contribue, par sa compétence et sa liberté de jugement, à la capacité du Conseil à exercer ses missions. Pour pouvoir être qualifié d'indépendant, le membre du Conseil ne doit pas se trouver dans une situation susceptible d'altérer son indépendance de jugement ou de le placer dans une situation de conflit d'intérêts réel ou potentiel.“
  - ❖ De plus, bien qu'étant un dirigeant mandataire social, un président du conseil peut être considéré comme indépendant, si la société le justifie au regard des critères énoncés. Inversement, le conseil peut estimer qu'un administrateur, bien que remplissant tous ces critères, ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la société.“
- ❖ **„D'un point de vue pratique, la définition de l'administrateur indépendant est et restera floue, car seule la pratique peut démontrer la sincérité de l'indépendance : un état d'esprit plus qu'un état de fait, bien délicat à appréhender sans regard critique sur les réalisations...“** (Source: « Administrateur indépendant », une notion

# L'organe de surveillance en PME



- ❖ Conseil de famille: identifier les attentes des actionnaires familiaux
- ❖ Organe de surveillance: définir une vision et établir une stratégie
- ❖ Organe de gestion: assurer une gestion efficace de l'Entreprise

# Valeur ajoutée d'une bonne gouvernance en Pme



---

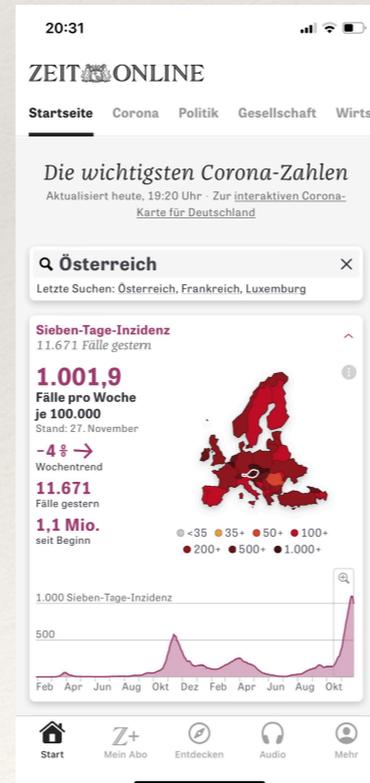
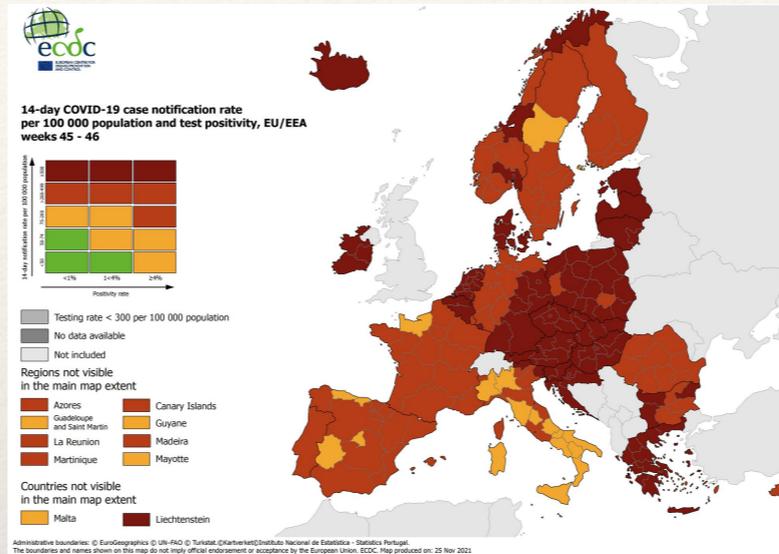
# Rôle de l'administrateur au sein de l'organe de surveillance pendant la crise CoViD

---

- ❖ CRISE en entreprise:
  - ❖ pas plus de 5 projets et objectifs,
  - ❖ conséquent,
  - ❖ ensemble (collaboratif, communiquer, être visible et transparent - tous sur le pont)
- ❖ augmenter la fréquence des réunions avec la direction (1 x / semaine)
- ❖ Sécurité et santé du personnel
- ❖ Monitoring étroit des liquidités
- ❖ challenger la Direction
- ❖ informé
- ❖ accélérer la digitalisation
  
- ❖ Supporter la Direction et les équipes sans se soustraire à la Direction (équilibre délicat)

# COVID (risque pandémique) est toujours présent ...

- ❖ COVID est encore là, la crise n'est pas terminée
  - ❖ Autriche: Lockdown, hôpitaux surchargés
  - ❖ Allemagne: surcharge hospitalière
  - ❖ France
  - ❖ Luxembourg? quelles mesures?
- ❖ La prochaine pandémie sera là (WEF global risk landscape 2021)



# COVID est devenu le „new normal“, mais pas seulement COVID...

❖ WEF global risk landscape 2021 (par probabilité d'occurrence)

1. Conditions climatiques extrêmes
2. actions insuffisantes pour maintenir le réchauffement climatique < 1,5 °C
3. destruction de l'environnement
4. pandémie

## Global Risks Landscape 2021



### Top Global Risks by Likelihood



### Top Global Risks by Impact

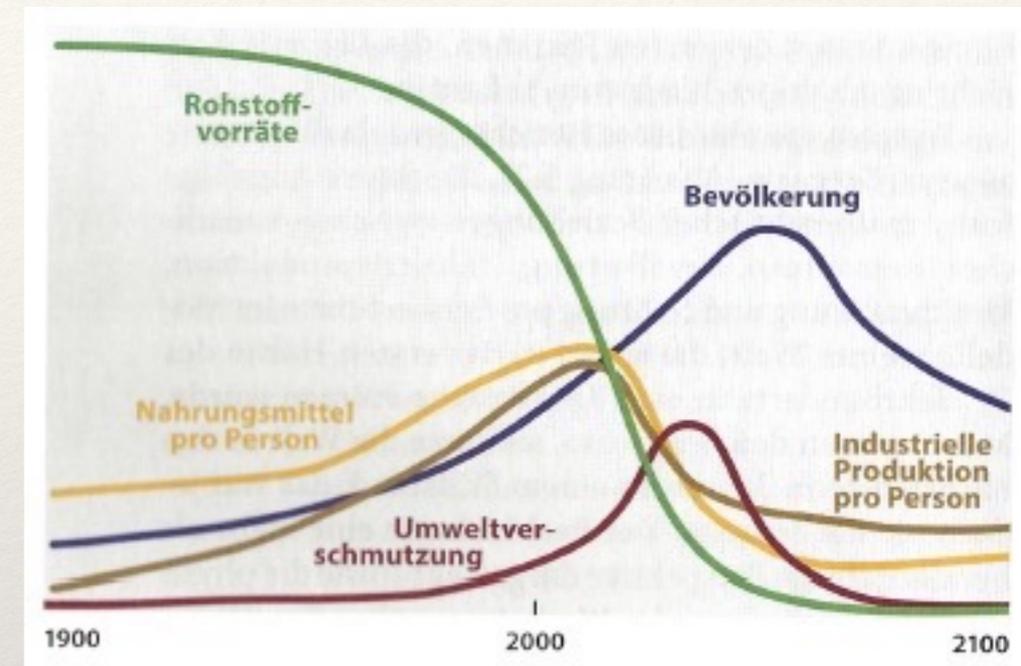


■ Economic ■ Environmental ■ Geopolitical ■ Societal ■ Technological

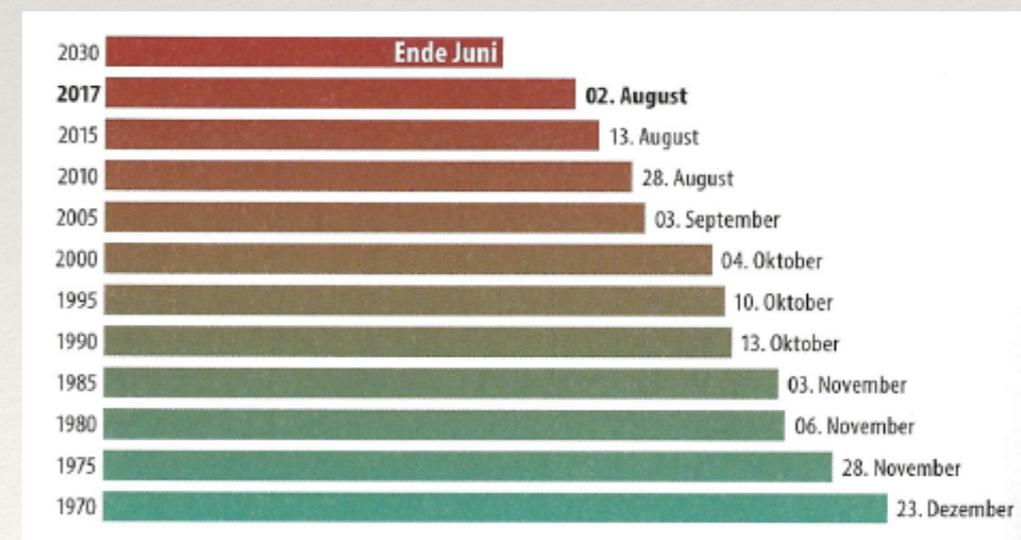
Source: World Economic Forum Global Risks Report 2021

# Les nouveaux facteurs exogènes de crise présents et à venir

- ❖ Planète en „dépôt de bilan“
  - ❖ „Earth Overshoot Day marks the date when humanity’s demand for ecological resources and services in a given year exceeds what Earth can regenerate in that year. We maintain this deficit by liquidating stocks of ecological resources and accumulating waste, primarily carbon dioxide in the atmosphere. Earth Overshoot Day is hosted and calculated by **Global Footprint Network**, an international research organization that provides decision-makers with a menu of tools to help the human economy operate within Earth’s ecological limits.“
- ❖ Nous sommes habitués à traiter nos crises endogènes
- ❖ Nous avons du mal à nous projeter dans le futur et à prendre des décisions qui n’impactent pas directement notre „communauté“ positivement



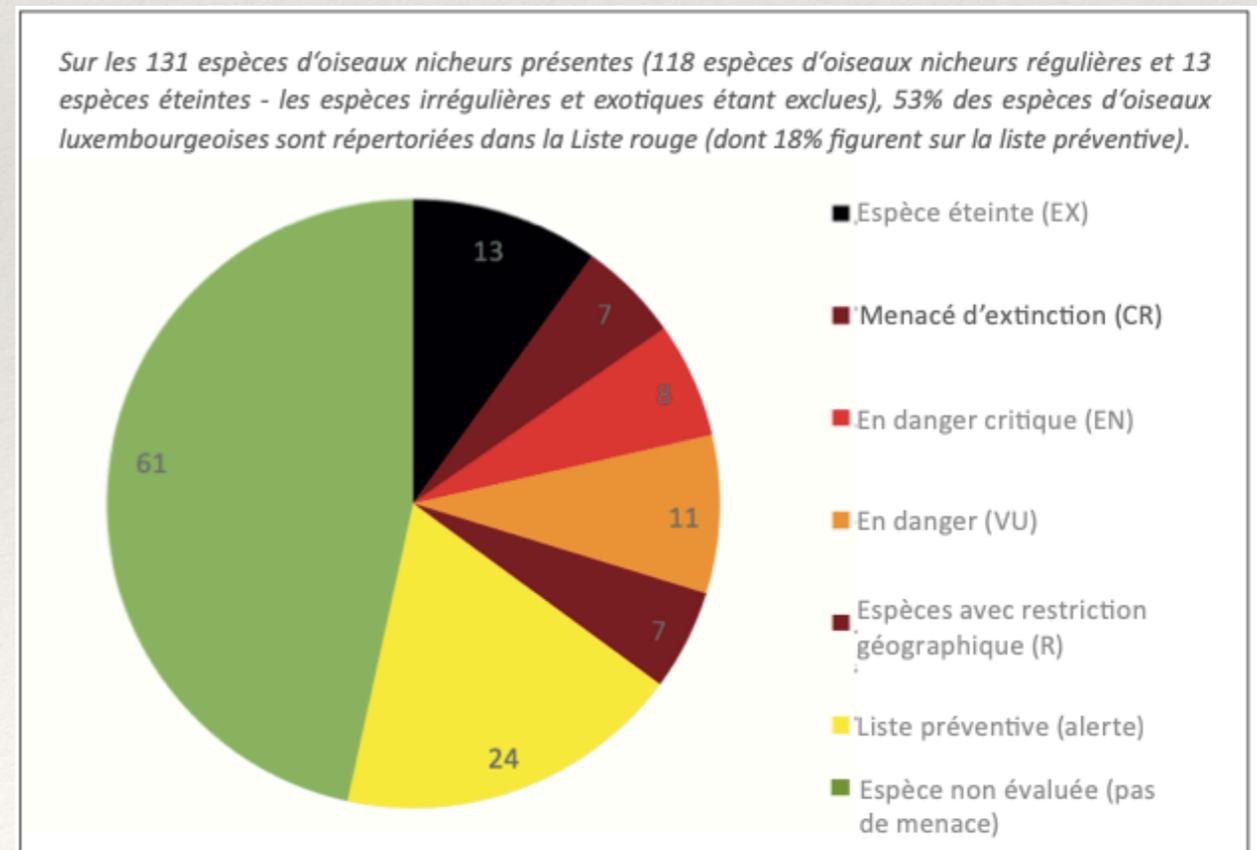
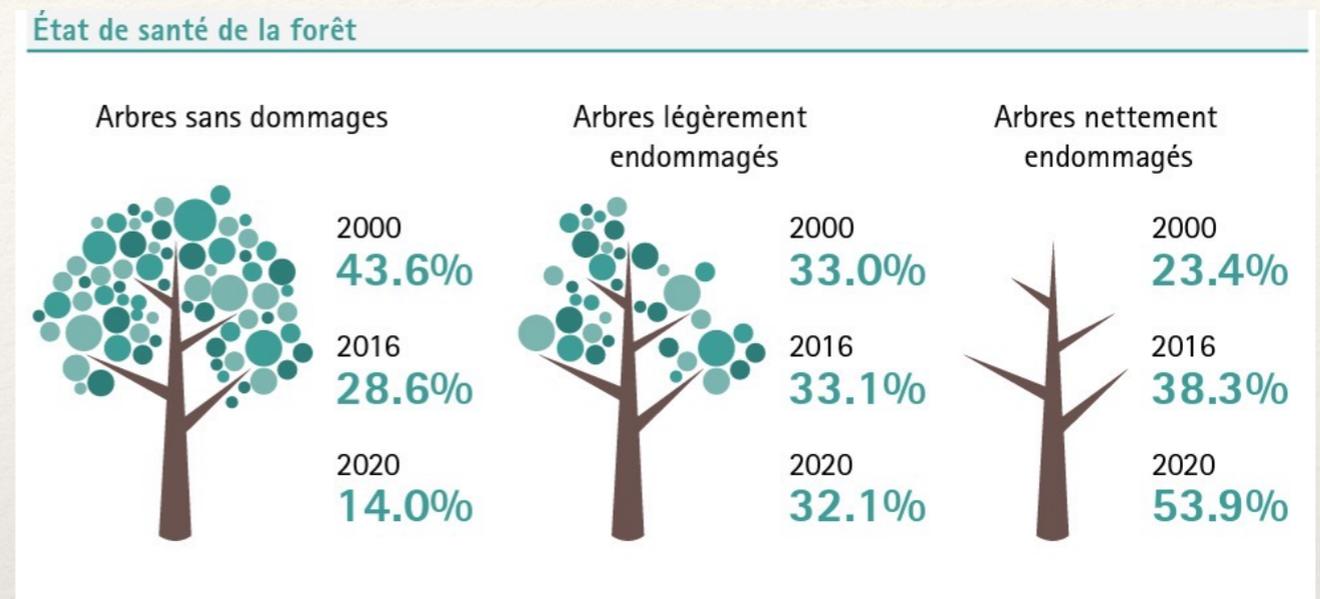
Source: Donella Meadows et al., 1972, The Limits for Growth, Report of the Club of Rom



Source: [www.overshootday.org](http://www.overshootday.org)

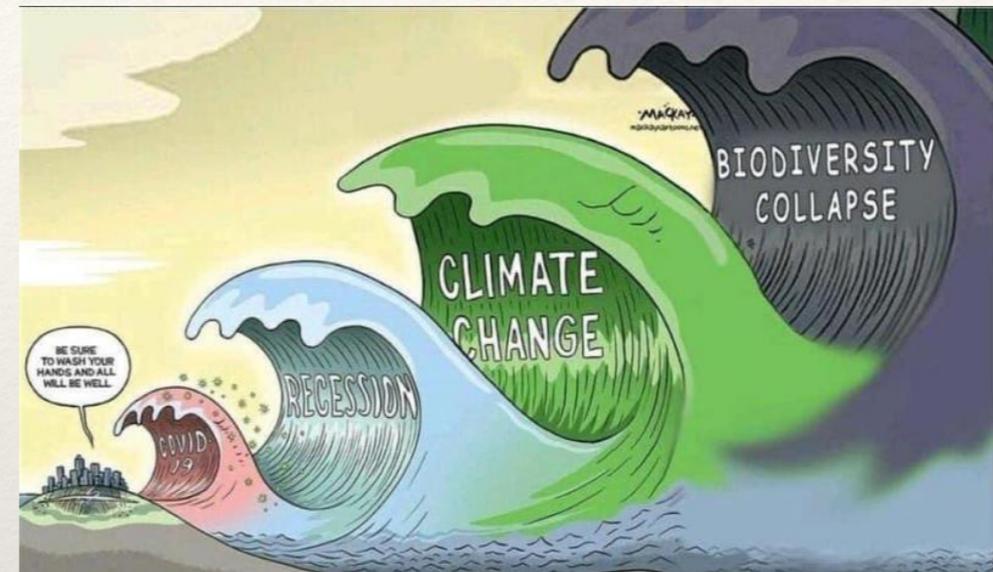
# La destruction de l'environnement est à notre porte

- ❖ Etat de santé des forêts luxembourgeoises
- ❖ extinction des oiseaux nicheurs au Luxembourg
- ❖ ...



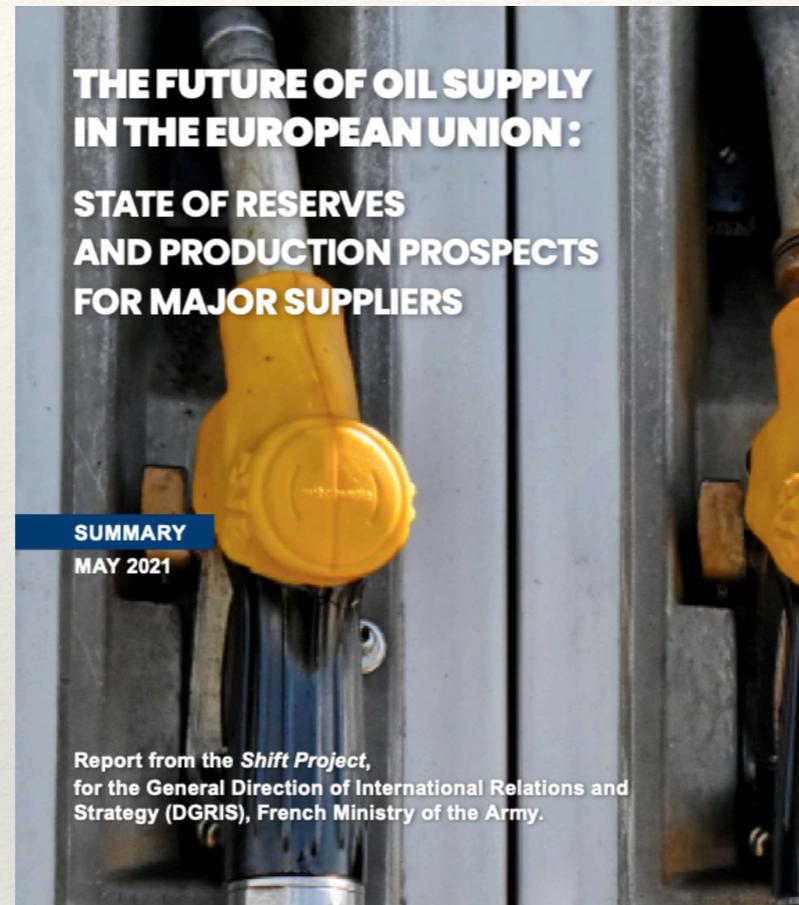
# Les „nouveaux“ facteurs exogènes de crise

- ❖ mise en mode gestion de crise
  - ❖ quelques priorités (max 5) (pas 17 ...)
  - ❖ conséquent (pas en repoussant constamment les échéances - voir COP26)
  - ❖ ensemble (pas en séparant les bons et les mauvais)



# Prio 1: Maintenir le réchauffement climatique < 1,5 °C: La décarbonation de notre économie et la transition énergétique sont étroitement liés

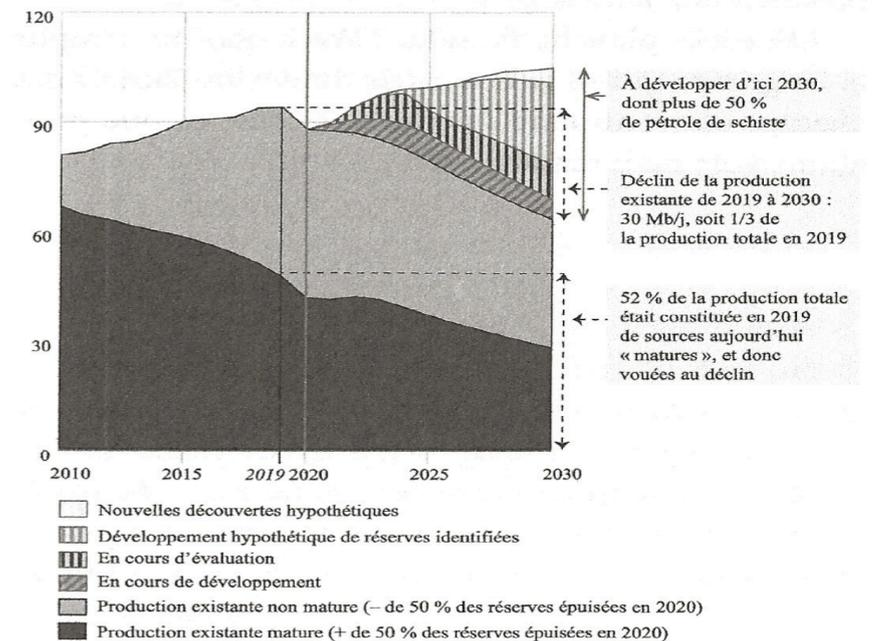
- ❖ Race to Zero CO2:
  - ❖ décarbonation (-50% à horizon 2030, -100% à horizon 2050)
- ❖ Transition énergétique et sortie des énergies fossiles
  - ❖ PIC Pétrole en 2008
  - ❖ 2030: shortcut (-10%) en approvisionnement européen en pétrole
  - ❖ risque cumulatif avec décarbonation



Source: [https://theshiftproject.org/wp-content/uploads/2021/05/The-Future-of-Oil-Supply\\_Shift-Project\\_May-2021\\_SUMMARY.pdf](https://theshiftproject.org/wp-content/uploads/2021/05/The-Future-of-Oil-Supply_Shift-Project_May-2021_SUMMARY.pdf)

## Un tiers de la production mondiale à remplacer d'ici 2030

Production mondiale de carburants liquides par stade de production, 2010-2020 (historique), 2021-2030 (projection Rystad Energy) (millions de barils par jour, Mb/j)



Source : Rystad Energy, 2020

Source: RYSTAD, 2020

Source: „Pétrole, le déclin est proche“, Mathieu Auzanneau, Hortense Chauvin, Editions du Seuil, Sept. 2021, ISBN

STRATÉGIE  
ÉNERGÉTIQUE  
DE DÉFENSE

Rapport du groupe de travail énergie  
2020

Ministère des Armées

Source: <https://www.defense.gouv.fr/content/download/593611/10047694/Strategie%20Energie%20de%20Defense.pdf>

---

**Prio 1: Maintenir le réchauffement climatique < 1,5 °C:**  
**La décarbonation de notre économie et la transition énergétique sont étroitement liés**

---

- ❖ Suffisamment de raisons d'agir:
  - ❖ Pression législative
  - ❖ Pression publique (Fridays for future, ...)
  - ❖ Pression des partenaires économiques (créanciers, investisseurs, clients, fournisseurs, standards ESG, pressions activistes)
  - ❖ Conviction personnelle
  - ❖ Opportunité produit / marché: avantages court terme vs impact long terme à trouver => innover, innover!
  - ❖ faire partie de la solution: c'est la stratégie durable
  - ❖ faire partie du problème sans changer son entreprise: c'est ne plus exister à moyen terme (2025-2030)

---

# Prio 1: Maintenir le réchauffement climatique < 1,5°C:

## La décarbonation de notre économie et la transition énergétique sont étroitement liés

---

- ❖ Comment faire les premiers pas (un exemple parmi d'autres):
  - ❖ évaluer son CO2 footprint (scope1, scope2, scope3) et identifier les leviers prioritaires (20/80): se faire aider par un expert.
  - ❖ rejoindre des groupements
    - ❖ Rejoindre la RTZ de l'UNO:
      - ❖ [Business Ambition for 1.5 C](#) (a global coalition set up by UN Global Compact, the Science Based Targets initiative, and We Mean Business)
      - ❖ [Business Declares](#)
      - ❖ [CBN Expert SME Community](#)
      - ❖ [Certified B Corporation](#)
      - ❖ [Chambers Climate Coalition](#)
      - ❖ [Exponential Roadmap Initiative](#)
      - ❖ [Future Net Zero with CBN](#)
      - ❖ [Planet Mark](#)
      - ❖ [SME Climate Hub](#)
      - ❖ [The B Team](#)
      - ❖ [The Climate Pledge](#)



---

# Est-ce que la gestion de crise est devenue le „new normal“ de l'Administrateur Indépendant?

---

- ❖ Etymologie du mot *crise*: vient du mot grec *krisis*:
  - ❖ distinguer,
  - ❖ choisir,
  - ❖ séparer
  - ❖ décider
- ❖ En termes modernes de management opérationnel, on appelle cela:
  - ❖ MDDA: mesurer, discerner, décider, mettre en action

---

## Est-ce que la gestion de crise est devenue le „new normal“ de l'Administrateur Indépendant?

---

- ❖ Le Conseil de Surveillance et la Direction sont des „**role models**“ en temps de crise, ils doivent donner l'assurance au personnel qu'ils font tout le nécessaire:
  - ❖ opérationnellement: MDDA mesure, discerne, décide, met en action
  - ❖ pour assurer la pérennité de l'entreprise et la sécurité du personnel
  - ❖ les valeurs d'entreprise et les priorités éthiques sont portées haut, elles assurent l'adhésion du personnel au projet de l'entreprise
  - ❖ toute déviation est corrigée, sinon risque de démobilisation du personnel

---

# Est-ce que la gestion de crise est devenue le „new normal“ de l'Administrateur Indépendant?

---

- ❖ Mise à jour du **Business Continuity Plan**
  - ❖ implication du Senior Management
  - ❖ plan de sauvegarde des infrastructures informatiques
  - ❖ implication des tiers (fournisseurs, clients)
  - ❖ plan de communication de crise
- ❖ avons-nous une solution si le CEO / autre membre clefs de l'Entreprise est soudainement **défaillant**?
  - ❖ plan de succession à jour
  - ❖ changement d'exigence au management
  - ❖ COVID a révélé de nouveaux leaders, en tenir compte!

# Est-ce que la gestion de crise est devenue le „new normal“ de l'Administrateur Indépendant?

## ❖ sécurité du personnel

- ❖ hygiène et santé (gestes barrières, documenter les actions, assurer les déplacements dans le respect des règles de santé et d'hygiène, règles facilement accessibles et compréhensibles par le personnel)
- ❖ santé mentale et physique, risque de burn out des personnes clefs et autres  
comprendre les besoins et les risques que court le CEO et son équipe de direction, empathie et écoute, visant à trouver des solutions
- ❖ télétravail, video on, temps de détente en groupe virtuel, ...
- ❖ comprendre les besoins et les risques que court le CEO et son équipe de direction, empathie et écoute, visant à trouver des solutions

## ❖ digitalisation

- ❖ accès à distance
- ❖ digitalisation des processus d'affaire
- ❖ sécurité informatique

## ❖ gouvernance du personnel, culture de confiance

- ❖ confiance entre personnel et l'entreprise
- ❖ communication étroite, l'organe de surveillance et
- ❖ „commande et contrôle“ -> „engagement, confiance et collaboration“



---

# Est-ce que la gestion de crise est devenue le „new normal“ de l'Administrateur Indépendant?

---

- ❖ cash is king
  - ❖ les risques **financiers** ont-ils été identifiés?
    - ❖ risque de solvabilité?
    - ❖ risque de liquidités (incapacité de paiement à 13 semaines) et de dépôt de bilan?
    - ❖ risque de crédit (renchérissement des taux d'intérêts)?
    - ❖ revoir la politique de paiement de dividendes
    - ❖ revoir les investissements, projets, recrutements
    - ❖ s'assurer que l'entreprise fait bien usage des aides étatiques (prêts garantis par l'Etat, report de paiement (sécurité sociale, taxes), travail partiel)
- ❖ Les risques **réputationnels** sont-ils bien maîtrisés?

---

# Est-ce que la gestion de crise est devenue le „new normal“ de l'Administrateur Indépendant?

---

- ❖ Les risques liés à la **supply chain** sont-ils bien identifiés et les plans préventifs / correctifs installés?
  - ❖ y a-t-il des décisions stratégiques qui sont encore à prendre?
  - ❖ les KPIs ont-ils été installés pour piloter la mise en oeuvre des plans préventifs / correctifs?
- ❖ Les risques propres aux **clients** sont-ils bien identifiés et les plans préventifs / correctifs installés?
- ❖ les contrats avec **clients et fournisseurs** contiennent-ils des risques ?
  - ❖ auditer et évaluer les risques contenus dans les contrats (impossibilité de livrer, client en défaut,...)
  - ❖ réévaluer ses contrats d'assurance vs. risques: la couverture assurance est-elle suffisante? Couvre-t-elle ces risques?
  - ❖ y a-t-il des décisions stratégiques qui sont encore à prendre (dénoncer, renégocier des contrats, ...)?
  - ❖ les KPIs ont-ils été installés pour piloter la mise en oeuvre des plans préventifs / correctifs?

---

# Est-ce que la gestion de crise est devenue le „new normal“ de l'Administrateur Indépendant?

---

- ❖ augmentation de la fréquence des réunions de conseil
  - ❖ s'informer fréquemment de l'impact de la crise sur l'entreprise
  - ❖ échanges fréquents et rapides avec les membres de la direction
- ❖ retour sur expérience régulier pour enrichir
  - ❖ la carte des risques, et les réponses adéquates
  - ❖ les valeurs et standards éthiques de l'entreprise
  - ❖ la mission et vision de l'Entreprise à l'aune des leçons de la crise
- ❖ pour l'administrateur, se former constamment sur les sujets:
  - ❖ digitalisation
  - ❖ changement climatique et transformation énergétique
  - ❖ risques pandémiques, migratoires, géopolitiques
- ❖ Trouver les bonnes sources d'information: scientifique, critique, cohérente, consistante
- ❖ travailler, travailler, travailler...



---

# Strategy is Queen

---



# We have the choice

