

# L'évolution du rôle du Conseil d'Administration dans la gouvernance d'entreprise

**D**epuis plusieurs années, le rôle fondamental du Conseil d'Administration (le «Conseil») dans la mise en place et la surveillance d'une gouvernance d'entreprise solide, est souligné par les régulateurs européens.

La gouvernance d'entreprise est une priorité de longue date au Luxembourg. Après des années de mise en application des nombreuses réglementations en vigueur (notamment la loi du 5 avril 1993, les orientations de l'Autorité bancaire européenne «EBA» sur la gouvernance, les orientations EBA / Autorité européenne des marchés financiers «ESMA» sur l'évaluation de l'aptitude des membres de l'organe de direction et des titulaires de postes clés, et la Circulaire CSSF 12/552), mais aussi sous l'effet des nombreux contrôles sur site et rappels du régulateur luxembourgeois (CSSF), la majorité des entreprises a probablement assimilé les grands principes d'un solide dispositif de gouvernance interne.

La CSSF a mis à jour, en décembre 2020, la Circulaire CSSF 12/552 selon les principes, orientations et recommandations européennes et internationales qui s'appliquent en la matière.

Avec un recul de quelques mois, et alors que les entreprises sont toujours sous l'effet de la crise de la COVID19, il est intéressant de porter un regard sur les principaux marqueurs de l'évolution récente du rôle du Conseil.

## Un rôle de surveillance et de supervision prépondérant

En substance, le Conseil a deux missions principales : préparer l'entreprise pour relever les défis qui se présenteront à l'avenir, et superviser la gestion des risques encourus par celle-ci.

En utilisant la métaphore du «parapluie», les Fonctions de Contrôle Interne, composées d'une part de la fonction de contrôle des risques et de la fonction compliance (deuxième ligne de défense) et, d'autre part, de la fonction d'audit interne (troisième ligne de défense), contrôlent le parapluie qui protège l'entreprise de la pluie, laquelle représente les risques auxquels elle est exposée. Les métiers assurent la première ligne de défense, fondamentale, et pilier du travail de la



deuxième et troisième ligne. Ces fonctions doivent, selon différents niveaux de contrôles, tester la structure du parapluie et exprimer une opinion : s'il remplit bien sa fonction ou s'il présente des faiblesses.

Le Conseil s'assure, lors de ses réunions, grâce aux informations transmises par la Direction Autorisée et aux rapports des fonctions de contrôle interne indépendantes et de l'Auditeur Externe, que le parapluie existe, qu'il fonctionne bien et qu'il est régulièrement «inspecté». Le Conseil n'a pas la garantie que l'entreprise est à l'abri des risques, mais doit obtenir l'assurance que la Direction Autorisée, solidairement porteuse du parapluie, a une parfaite connaissance des risques existants et de leurs conséquences potentielles, et prend les mesures correctrices pour en minimiser l'impact et la récurrence.

Le régulateur définit d'ailleurs très précisément le rôle de deux comités spécialisés du Conseil : le comité d'audit et le comité des risques. Les réunions de ces comités et leur rapport aux réunions du Conseil occupent une place importante et certainement nécessaire.

Bien que le rôle stratégique du Conseil ait toujours été souligné par le régulateur, le temps consacré à la supervision des performances financières, aux rôles de surveillance et de contrôle a probablement progressivement pris le pas sur le temps consacré aux réflexions et décisions stratégiques.

## Un rôle stratégique et un périmètre d'action étendus

Plus récemment, sous l'effet de nouvelles réglementations mais aussi du contexte international général, le rôle et les responsabilités du Conseil ont été précisés et même étendus.

La crise du COVID19 et ses conséquences sociales, la prise de conscience de la nécessité d'une stratégie d'entreprise durable, et un environnement technologique de plus en plus complexe, ont ouvert au Conseil un champ de réflexion et d'intervention plus large et davantage tourné vers l'avenir et vers les enjeux stratégiques.

Tout d'abord, les entreprises doivent à présent démontrer que leur structure de gouvernance intègre la diversité. Au travers de la dernière mise à jour de la circulaire CSSF 12/552, le régulateur a introduit l'obligation de promouvoir la diversité au sein du Conseil et du Management. Le Conseil donne le ton sur ces évolutions, entraînant une dynamique favorable au sein des entreprises.

Par ailleurs, le Conseil doit s'assurer que le modèle commercial de l'entreprise est éthique et durable. Ainsi, davantage de temps devra être consacré à la prise en compte des critères ESG (environnement – social – gouvernance) dans l'élaboration de la stratégie. La récente Circulaire CSSF 21/773 précise la façon dont le Conseil doit veiller à ce que le changement climatique et les risques environnementaux soient pris en compte dans la stratégie commerciale, l'appétit pour le risque et le modèle de gestion des risques.

Toujours au niveau de la stratégie, la CSSF a précisé ses exigences en matière de gestion des risques liés aux technologies de l'information et de la communication (TIC), ainsi qu'à la sécurité. Des échanges renforcés avec le responsable des risques et le CISO (responsable de la sécurité des systèmes d'information) de l'entreprise sont nécessaires pour définir cette stratégie.

Des thèmes comme la satisfaction du personnel, le développement et la rétention des talents, le mode de travail, sont aussi une des priorités du Conseil. La Circulaire CSSF 21/769 précise par exemple que le télétravail post COVID19 sera organisé sous sa

responsabilité ultime. Quant à la rémunération, l'EBA a récemment mis à jour ses lignes directrices sur les politiques de rémunération de 2015, déjà très détaillées, pour tenir compte des modifications apportées par la directive 2019/878/UE.

Enfin, la mise à jour de la Circulaire 12/552 a précisé les attentes du régulateur en matière d'analyse des risques, par les fonctions de contrôle internes et la Direction Autorisée, de nouvelles opportunités en termes de produits, services, marchés, systèmes et processus, clientèle, mais aussi changement matériel et transactions exceptionnelles («nouveaux produits»). Le Conseil doit veiller à la qualité de l'analyse avant toute décision.

Il est intéressant de constater qu'au sein même de la communauté des administrateurs indépendants, dont la présence est fortement encouragée par le régulateur, ce débat existe : Quel est le rôle prépondérant du Conseil aujourd'hui ? Supervision ou stratégie ? Contrôle à posteriori ou rôle prospectif ? Bien que les deux rôles ne soient probablement pas à opposer, le débat démontre l'importance de l'évolution du rôle du Conseil dans l'entreprise. Il est important en tout cas que, malgré la multiplication des règles imposées au Conseil par les régulateurs, les questions de stratégie et de «business model» gardent une place importante dans les ordres du jour des réunions du Conseil.

## Les impacts de l'évolution de ce rôle

Aujourd'hui, le Conseil doit pouvoir donner le ton sur des sujets aussi divers et parfois techniques que l'évolution des modèles de banque privée, la digitalisation, les enjeux liés au télétravail, les cyber risques, etc., tout en continuant à être parfaitement informé sur la réglementation Anti-Blanchiment en constante évolution.

Les compétences requises, au niveau du Conseil et de la Direction Autorisée, ont fortement évolué, et le rôle de l'auto-évaluation et de la formation continue est accru dans ce contexte.

Du point de vue du Secrétariat Général, ces évolutions requièrent un meilleur équilibre à l'agenda entre les volets supervision et stratégie, et impactent également le mode de com-

munication entre le Conseil et la Direction. En effet, alors que liens et les modes de communication entre le Conseil et les fonctions de contrôles internes sont «normés» par la réglementation, le format de communication entre le Conseil et la Direction est plus libre et est à définir en fonction des priorités de l'entreprise. Une gestion proactive, pertinente et transparente de la communication entre le Conseil et la Direction peut être facilitée par le Secrétariat Général.

Naturellement, la tentation est grande de transmettre au Conseil de nombreuses informations sur les sujets précités, pour lui permettre d'entrer en matière. La Direction, aidée par le Secrétariat Général, devra cependant prendre soin de sélectionner l'information afin de faciliter l'engagement du Conseil, et de provoquer les «bonnes questions», quitte à bousculer quelque peu la Direction, et de valider régulièrement les hypothèses retenues dans la définition de la stratégie.

Il est à prévoir, comme nous l'anticipons chez Banque Havilland, qu'assurer une communication efficace entre le Conseil et la Direction devienne un avantage concurrentiel dans un monde où prendre une décision rapide, circonstanciée et documentée revêt une importance particulière.

Aujourd'hui, aucune entreprise n'est à l'abri de crises liées à des facteurs internes ou externes, de changement de cap dans sa stratégie. L'agilité de la Direction et du Conseil dans la prise de décision nous semble donc essentielle.

A Luxembourg, alors que la majorité des banques sont des succursales ou filiales de banques étrangères, le débat sur l'équilibre entre les orientations stratégiques prises par le siège et les obligations réglementaires ci-dessus décrites est engagé. Il s'agira probablement de trouver le bon équilibre.

Pour les rares banques qui ont leur siège social établi à Luxembourg, comme c'est le cas de Banque Havilland, la question ne se pose pas : le rôle de supervision s'exerce au niveau du siège et toutes les décisions stratégiques sont prises à Luxembourg, pour être ensuite déclinées au sein du Groupe.

Sandrine ROUX  
Secrétaire Générale du Groupe  
Banque Havilland S.A.

## Euro-Composites ambitionne d'investir jusqu'à 150 millions et de créer 750 emplois à l'horizon 2030

**F**leuron de l'industrie luxembourgeoise établi dans la zone industrielle d'Echternach depuis 1984, Euro-Composites est spécialisée dans la production de panneaux et pièces en matériaux composites ultralégers pour les secteurs aéronautique, spatial, ferroviaire et maritime. Lors d'une visite des installations le 10 septembre 2021 par Son Altesse Royale le Grand-Duc héritier et le ministre de l'Économie Franz Fayot, Rolf M. Alter, fondateur et CEO de l'entreprise, a présenté la stratégie d'expansion du groupe à l'horizon 2030.

Après avoir retracé l'historique de la société, dont les activités ont démarré dans le secteur aéronautique, Rolf M. Alter a expliqué comment la société s'est diversifiée dans la production de composants utilisés dans les trains, les bateaux ainsi que les satellites. Le «Hall 6.1» est d'ailleurs une des plus grandes salles-blanches<sup>[1]</sup> dans le monde, en ser-



(de g. à dr.) Franz FAYOT, ministre de l'Économie ; Christoph HERRMANN, Deputy CEO Euro-Composites ; Rolf Mathias ALTER, Président & CEO Euro-Composites © ministère de l'Économie

vice depuis 2018. Le président et CEO d'Euro-Composites a également détaillé les projets de développement du

groupe jusqu'en 2030, non seulement au Luxembourg mais aussi en Allemagne et aux États-Unis, où se trouvent les

deux filiales de l'entreprise. Le groupe Euro-Composites espère créer à terme 750 emplois supplémentaires, dont 450 sur le site d'Echternach, avec un volume d'investissement allant jusqu'à 150 millions d'euros.

Depuis sa création, l'entreprise n'a cessé d'agrandir sa surface de production et d'investir dans des équipements à la pointe de la technologie, toujours plus efficaces en termes de consommation énergétique et de précision. Malgré la pandémie, qui a fait chuter les chiffres d'affaires de l'entreprise de près de 30%, l'entreprise va prochainement acquérir de nouveaux équipements destinés à améliorer le processus de coupe, qui sera plus précis et automatisé.

Le montant total de cet investissement est estimé à 1.572.266 euros, cofinancés à hauteur de 50% par le ministère de l'Économie, dans le contexte des aides à l'investissement «Neistart» dont l'objectif est justement de permettre aux entreprises de réaliser des investissements qui auraient pu être annulés ou reportés en raison de la crise économique provoquée par la pandémie du COVID-19.

Au cours de la visite, le ministre de l'Économie Franz Fayot a déclaré : «Le ministère de l'Économie soutient Euro-Composites depuis son implantation à Echternach. Grâce à son recours aux technologies de pointe et l'élargissement de sa gamme de produits, pour répondre aux dernières exigences, la société est devenue un leader mondial et contribue au rayonnement du tissu industriel luxembourgeois.»

Rolf M. Alter, président et CEO d'Euro-Composites, a ajouté : «Le ministère de l'Économie nous a continuellement apporté son soutien depuis 1985, surtout dans un environnement concurrentiel marqué par nos compétiteurs américains. Le soutien apporté était conséquent et nous avons toujours pu compter sur le ministère de l'Économie, le ministre de l'Économie et ainsi que leurs collaborateurs.»

[1] Une salle blanche est une pièce où la concentration particulière est maîtrisée afin de minimiser l'introduction, la génération, la rétention de particules à l'intérieur, généralement dans un but spécifique industriel ou de recherche scientifique.