

# Quel est le rôle du Conseil d'Administration dans la définition (et dans le suivi de l'implémentation) de la stratégie ?

**Les membres d'un Conseil d'Administration doivent constamment composer avec deux impératifs : assurer la supervision de l'entreprise et se consacrer à l'élaboration de sa stratégie.**

À première vue, l'observation selon laquelle le Conseil devrait être fortement impliqué dans la stratégie de l'entreprise ne fait pas débat.

Les administrateurs en reconnaissent eux-mêmes la nécessité. En effet, il s'agit souvent de l'un des points qui ressort de l'auto-évaluation annuelle faite par le Conseil sur son fonctionnement : le temps consacré à la définition de la stratégie devrait occuper une place plus importante, et même prépondérante, dans l'agenda des réunions.

Que dit la réglementation ? Le Conseil approuve et arrête par écrit, après avoir entendu la direction autorisée et les responsables des fonctions de contrôle interne, la stratégie commerciale (encore appelée modèle d'affaires) dans le respect des intérêts financiers de l'entreprise à long terme, de sa solvabilité, de sa situation des liquidités, de son appétit au risque y compris les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance.

La plupart des entreprises accomplissent cette tâche réglementaire et démontrent sans trop de difficultés que le Conseil a bien défini et approuvé la stratégie.

Cela est-il suffisant ? Les régulateurs mettent en effet l'accent sur la nécessité de définir une stratégie détaillée, chiffrée, et élaborée autour d'hypothèses réalistes. Or, force est de constater que répondre à ce niveau d'exigence est un vrai défi pour la Direction d'une entreprise. En effet, les incertitudes sont à l'heure actuelle nombreuses : instabilité macro-économique et volatilité sur les marchés, pressions inflationnistes sur les coûts de personnel et d'énergie, dépenses réglementaires parfois difficiles à évaluer d'une année à l'autre, et enfin, défis majeurs en termes de choix technologiques et de gestion des ressources humaines, de nouveaux modes de relations au travail et de rétention des talents.

L'état de crise constant que nous connaissons depuis quelques années et l'accélération du rythme des chan-

gements obligent les entreprises à reconsidérer et à réévaluer en continu leurs hypothèses stratégiques sous-jacentes. Le défi est de taille, même pour une équipe managériale compétente, mais pas nécessairement issue de grands cabinets de conseil stratégique.

Dans ce contexte, il est interpellant de constater que le rôle du Conseil, du fait de la fréquence de ses réunions, de la distance relative de ses membres avec les activités de l'entreprise, pourrait aisément s'arrêter à la définition et à l'approbation de la stratégie et à sa revue annuelle.

Il est tout aussi marquant de constater que la littérature dit peu de chose sur le rôle stratégique du Conseil dans le suivi de l'implémentation de la stratégie, alors que beaucoup a été dit sur le rôle du Conseil dans la définition de la stratégie.

Alors que les attentes vis-à-vis du Conseil en matière de contrôle interne sont extrêmement précises, normées, et régulièrement évaluées – les observations faites lors des visites sur site des régulateurs aidant – les exigences sont moins précisément définies au niveau du suivi de l'implémentation d'une stratégie.

Quelle fréquence de suivi ? Quel niveau de granularité dans l'information remontée par la Direction ? Quels indicateurs de performance ? Quelle exigence de réaction et de sanction lorsque les résultats s'écartent de la stratégie validée par le Conseil ?

Le risque de non-exécution de la stratégie est un risque majeur, impactant non seulement les actionnaires, mais également tous les autres acteurs de l'entreprise : employés, clients et fournisseurs.

Comment le Conseil peut-il améliorer sa mission de partenaire stratégique de la direction ? Quelles sont les pratiques qui reflètent le rôle fondamental du Conseil dans le suivi de l'exécution de la stratégie ? Le Conseil dispose de plusieurs moyens de faciliter et de suivre l'implémentation de la stratégie approuvée par lui :

## De la clarté et de la pérennité des concepts

Tout d'abord, le Conseil doit s'assurer que le concept même de stratégie est clair pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise, en évitant notamment la confusion

entre stratégie et mise en œuvre de la stratégie, parfois aussi appelé « plan stratégique » ou « initiatives stratégiques ». La « stratégie » consiste à faire des choix sur l'endroit où l'on veut aller, sur l'environnement dans lequel on évolue et sur la façon dont on sera performant. La stratégie doit s'aligner sur la vision de l'entreprise, et être en cohérence avec ses valeurs.

La « mise en œuvre » d'une stratégie comprend toutes les décisions et activités nécessaires pour concrétiser les choix stratégiques. Si l'entreprise dispose des compétences, de la technologie, des clients cibles, du positionnement concurrentiel et des services qu'elle souhaite avoir, sa stratégie peut être mise en œuvre.

Alors qu'une stratégie ne peut jamais être pleinement mise en œuvre, car toutes les hypothèses posées lors de sa définition évoluent constamment, le Conseil s'assure que les écarts entre la situation de l'entreprise et ce que la stratégie exige restent acceptables. Il est important que le Conseil joue un rôle de garde-fou en évitant toute confusion entre la stratégie et sa mise en œuvre.

## Du suivi de l'allocation des ressources

De plus, le Conseil joue un rôle fondamental, notamment au travers de son Comité spécialisé HR, dans le contrôle de l'allocation des ressources humaines afin d'atteindre des objectifs clés. Par exemple, une stratégie ambitieuse en matière de collecte d'actifs, ne pourra se concrétiser sans une approche de recrutement ciblée, non seulement dans les fonctions commerciales mais aussi dans les fonctions supports accompagnant la croissance et maîtrisant le risque. Ce rôle est étendu à la revue de l'allocation d'autres ressources : ressources en capital, liquidité, plateforme opérationnelle, etc.

Le Comité spécialisé des Risques pourra demander l'assistance d'un consultant externe si, par exemple, une initiative stratégique dans le domaine IT/Digital requiert une expertise en sécurité de l'information dont ne dispose pas l'entreprise.

Conseil après Conseil, ses membres pourront être amenés à revoir les domaines où des investissements supplémentaires seront vraiment nécessaires, en évitant l'écueil des éventuels jeux de politiques internes et guerres de clochers.

## De l'orientation à long terme

Alors que l'équipe de Direction est soumise à la pression du quotidien et est parfois rattrapée par les enjeux opérationnels, le Conseil est présent pour réitérer qu'une stratégie, bien que revue annuellement, com-

porte des fondamentaux. Les membres, et en particulier, les membres indépendants non exécutifs, peuvent rappeler que l'avenir de l'entreprise se joue sur le long terme. C'est d'autant plus le cas dans le cas d'actionnaires familiaux qui apporteront une stabilité dans les orientations stratégiques. Il n'est pas rare en effet que certaines initiatives stratégiques ne portent pas leurs fruits. Cela ne se traduira pas forcément par une remise en cause fondamentale de la stratégie.

Penser à long terme signifie également penser à mettre à jour les compétences individuelles et collectives de l'équipe de Direction et du Conseil, grâce à des formations ciblées et régulières qui serviront des points précis de la mise en œuvre de la stratégie. Le Conseil peut encourager et valoriser les initiatives de formations proposées par la Direction.

## De la pertinence des outils et indicateurs de suivi

Cette supervision de l'exécution sur le long terme veut aussi dire que le Conseil doit disposer d'outils stables et systématiques nécessaires à son travail. La rapidité des changements et la complexité croissante des défis exigent une surveillance régulière et spécifique notamment au travers de la revue d'hypothèses sous-jacentes, d'indicateurs de performances sur chacune des initiatives du plan stratégique, de la revue de signes avant-coureurs qui indiquent que la stratégie ne donne pas les résultats escomptés.

En fonction du choix de ces indicateurs, de leur granularité, il existe d'une part le risque que le Conseil survole ce rôle de suivi de la mise en œuvre, et d'autre part, à l'autre extrême, celui que le Conseil ne se substitue à la Direction.

Il serait donc peut-être opportun que le Conseil détermine, en même temps que la définition de la stratégie, les outils et les indicateurs nécessaires à son suivi.

Pour conclure, alors qu'il existe un consensus sur la responsabilité du Conseil en matière de définition de la stratégie, la manière dont les conseils doivent s'acquiescer de leur rôle de suivi de la mise en œuvre de la stratégie reste à préciser. Ce domaine d'intervention du Conseil gagnerait probablement à être mieux normé, précisé et mieux documenté afin d'apporter à la Direction et au Conseil un confort et un alignement supplémentaire dans le seul intérêt de l'entreprise.

Les associations professionnelles favorisant les échanges de bonnes pratiques joueront certainement un rôle important dans cette direction.

Sandrine ROUX  
Secrétaire Générale

Membre du Comité de Direction de Banque Havilland S.A.

## Visite de travail de Xavier BETTEL et Yuriko BACKES au Japon

# « Le Japon et le Luxembourg sont des alliés naturels »

**Le Premier ministre, ministre d'État, Xavier Bettel, et la ministre des Finances, Yuriko Backes, ont effectué une visite de travail à Tokyo du 17 au 19 octobre 2022. Lors de cette visite, Xavier Bettel a rencontré son homologue, le Premier ministre Fumio Kishida. Les Premiers ministres ont abordé les nombreux domaines de collaboration qui existent déjà entre le Japon et le Luxembourg et identifiés les domaines dans lesquels le potentiel de développement est grand, comme les services aériens, la finance durable ou encore le secteur de l'espace.**



(de g. à dr.) Yuriko BACKES, ministre des Finances ; Xavier BETTEL, Premier ministre, ministre d'État ; Nobuyuki HIRANO, vice-président de l'organisation économique Keidanren (Japanese Business Federation) © ME (ministère d'État)

Xavier Bettel a constaté que « la coopération dans l'entreprise Ispace, une entreprise de pointe dans le domaine de la robotique spatiale et de l'analytique des données collectées sur la Lune, me semble particulièrement prometteuse, parce que c'est une coopération résolument tournée vers l'avenir, et c'est aussi sous cet angle que je perçois les relations entre le Luxembourg et le Japon ». Xavier Bettel et Fumio Kishida ont conclu la réunion en s'engageant à nouveau à approfondir l'amitié de longue date entre le Japon et le Luxembourg.

L'échange portait aussi sur les défis communs auxquels le Luxembourg et le Japon sont confrontés au niveau mondial et régional, notamment la guerre en Ukraine et ses conséquences sur l'appro-

visionnement en énergie et la situation économique globale.

Le Premier ministre a aussi pu s'échanger avec le ministre des Affaires étrangères, Yoshimasa Hayashi, et d'autres membres de la ligue d'amitié parlementaire Japon-Luxembourg. Cette rencontre a permis de constater une fois de plus que l'excellent état des relations bilatérales entre le Luxembourg et le Japon se reflète aussi au niveau de la coopération sur le plan international, où les deux pays sont des fervents défenseurs d'un ordre mondial basé sur les principes de droit international avec en son centre les Nations unies.

Le programme contenait également une visite de courtoisie auprès de Nobuyuki Hirano, vice-président de son Comité européen. Le Keidanren est la fédération des grandes entreprises japonaises, qui regroupe sous son chapeau tous les fleurons de l'industrie et du secteur financier du Japon.

Le Premier ministre Xavier Bettel a réitéré les excellentes conditions que le Luxembourg offre aux entreprises japonaises notamment en matière des Fintechs et de finance durable et a rappelé que le Luxembourg héberge l'une des meilleures infrastructures en matière

de parcs de données en Europe. Le Premier ministre a profité de son séjour au Japon pour rencontrer l'épouse du feu Premier ministre japonais Shinzo Abe pour lui remettre une décoration pour la remercier pour le soutien qu'elle a donné à son époux tout au long de sa carrière.

La visite de travail s'est achevée par une réception en l'honneur de la visite du Premier ministre et de la ministre des Finances en présence de membres de la communauté luxembourgeoise vivant au Japon et d'importants représentants du secteur privé japonais.

Xavier Bettel y a déclaré que le Luxembourg se réjouit de voir les relations avec le Japon se développer et croître. Dans ce contexte, le Luxembourg est très fier de participer avec son propre pavillon à l'exposition d'Osaka en 2025, qui sera l'occasion idéale pour faire connaître le Luxembourg au public japonais et le Japon au public luxembourgeois.

La ministre des Finances a rencontré son homologue japonais, Shunichi Suzuki. Les ministres ont fait le point sur la situation macroéconomique mondiale, la guerre en Ukraine ainsi que sur la réponse commune de l'UE et du Japon, en tant qu'alliés stratégiques, à l'agression russe.

Yuriko Backes a également souligné le partenariat de longue date entre le Japon et le Luxembourg dans le secteur financier. Les deux ministres ont convenu du potentiel de renforcement des relations bilatérales dans ce domaine.

Six banques et trois assureurs japonais ont établi leurs centres de compétence européens au Luxembourg, tandis que les promoteurs de fonds d'origine japonaise représentent la plus grande part de marché des fonds domiciliés au Luxembourg parmi les pays asiatiques. Dans ce contexte, la ministre des Finances a eu des entretiens avec plusieurs responsables de haut niveau de banques et assureurs, notamment pour discuter des priorités pour le développement futur de leurs activités en Europe et au Luxembourg.

Avec le gouverneur de la Banque du Japon, Haruhiko Kuroda, Yuriko Backes a discuté de l'impact de l'inflation et de la crise énergétique sur l'économie mondiale, ainsi que des réponses budgétaires et monétaires à cette situation sans précédent.

Yuriko Backes a dit : « Le Japon et le Luxembourg sont des alliés naturels et jouissent d'une amitié de longue date. Les premières banques japonaises se sont établies au Luxembourg dans les années soixante-dix et les relations entre nos secteurs financiers n'ont cessé de se renforcer depuis lors, y compris tout récemment avec la décision de trois des plus grands groupes d'assurance japonais d'établir leur siège européen dans notre pays. Il s'agit de bases solides qui offrent un potentiel important pour développer davantage les relations financières, que ce soit dans le domaine des investissements durables, des nouveaux produits d'assurance ou des fonds alternatifs. »

Source : ministère d'État / ministère des Finances