

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien

1. Dans quelle phase vous considérez-vous ?
2. Quel est le rôle, la mission des administrateurs à ce stade de développement ?
3. Pour remplir ces rôles, quelles sont les compétences, expériences, qualités requises ?
4. Comment s'est fait le choix des administrateurs actuels ? Par qui ? Est-ce qu'il y a toujours un lien clair entre les besoins de compétences et le choix des personnes ?
5. Quel(s) autre(s) critère(s) intervient (interviennent) dans le choix des administrateurs ?
6. Quelle est la stratégie derrière la composition de votre conseil d'administration ?
7. Est-ce que les institutions de tutelles imposent des compétences particulières pour la nomination des administrateurs ?
8. L'entreprise a connu d'autres phases de développement, pouvez-vous me dire comment la composition du conseil a évolué au fur et à mesure de l'évolution de l'entreprise ?
9. Quel était le rôle du conseil d'administration durant ces différentes phases ?
10. Quelle est la durée d'un mandat dans votre entreprise ?

Annexe 2 : Entretien n°1, Michel Wurth – Arcelor Mittal

Nom :	WURTH
Prénom :	Michel
Genre :	Homme
Âge :	64 ans
Formation :	Université Pierre Mendès France (Grenoble) – licence en droit Institut d'Etudes Politiques (Grenoble) – Sciences Po London School of Economics (Londres) – licence en sciences économiques
Pays :	Luxembourg
Fonction :	CEO Arcelor Mittal Luxembourg (retraité)
Secteur :	sidérurgie
Sièges CA :	Arcelor Mittal Chambre de commerce du Luxembourg (Présidence) Union des Entreprises Luxembourgeoises – UEL (Présidence) INDR (Présidence)
LinkedIn :	Michel Wurth

1. Dans quelle phase vous considérez-vous ?

D'accord, on prend Arcelor Mittal en tant que société tête du groupe donc la société multinationale. Donc elle est certainement en phase de maturité parce que notre branche est une branche qui est en maturité même si au niveau mondial il y a toujours une croissance de 2-3% par an, en tout cas depuis les dernières 20 années.

2. Quel est le rôle, la mission des administrateurs à ce stade de développement ?

Nous sommes une société cotée, cotée aux Etats-Unis donc c'est encore plus complexe et beaucoup plus réglementaire. Le rôle du CA, c'est formellement de remplir l'ensemble du rôle qui est donné par la loi et y compris être le garant que l'organisation de la gouvernance

corresponde aux prescriptions de la loi dans tous les domaines. Ce qui signifie que nous avons des procédures qui sont des procédures rigoureuses qui sont vérifiables et publiables. D'ailleurs vous pouvez les regarder sur notre site. Par exemple, cela signifie que l'on a des procédures pour les investissements au-delà d'un certain montant qui doivent obligatoirement passer par le conseil d'administration, toutes les transactions avec un niveau élevé. Nous avons un certain nombre de comités, comité d'audit, de rémunération, risque, qui sont composés exclusivement par des administrateurs indépendants. Nous avons un actionnaire de référence, la famille Mittal, qui possède 38% du capital et qui de fait, dans les AG, contrôle la société. Ce que dans toutes les AG, en tout cas que moi j'ai suivi, la famille était toujours majoritaire. En plus la famille représente le management dans ce sens que le père, donc le fondateur monsieur Mittal lui-même, est président du conseil d'administration et CEO. Et son fils est directeur financier, il est aujourd'hui numéro 2, président dans un langage américain, CFO et directeur de la branche la plus importante, c'est-à-dire la branche européenne du groupe qui fait à peu près 50% de l'activité du groupe. Ensuite, vous avez comme administrateurs, la fille est membre du conseil d'administration, qui est administrateur non indépendant, et moi-même je suis également administrateur non indépendant comme j'étais exécutif jusqu'à ce que j'entre au CA. Et alors dans la législation américaine, s'il n'y a pas de période de *cooling off*, vous êtes nécessairement administrateur non indépendant. Et tous les autres sont des administrateurs indépendants. Parmi eux nous avons un administrateur qui est appelé dans le jargon américain ; *lead independent board member*, donc en fait c'est celui-là qui regroupe l'ensemble du conseil, qui discute avec le chairman de l'ordre du jour, qui a des attributions supplémentaires précisément pour faire en sorte que la gouvernance adoptée soit effectivement respectée.

3. Combien de réunions du conseil d'administration organisez-vous ?

Nous avons 5 réunions régulières, une par trimestre, pour les résultats trimestriels, et une cinquième en décembre pour la revue stratégique et l'adoption du budget. Et ensuite autant de réunions que besoin en particulier s'il y a un dossier particulier ou s'il y a des dossiers qui dépassent le seuil qui sont à l'ordre du jour. Alors cette année-ci, on en a eu certainement déjà 3.

Le conseil d'administration est composé de telle façon à ce que l'ensemble du conseil en tant que collège ait toutes les compétences nécessaires pour remplir son rôle légal et son rôle tel qu'il est fixé par les statuts. Ça signifie que parmi les administrateurs non exécutifs, il y en a certains qui sont plutôt des spécialistes du métier, comme moi, il y en a d'autres qui sont plutôt des spécialistes financiers, par exemple la présidente du comité d'audit qui est une CFO. D'autres sont plutôt des spécialistes dans des activités qui sont importantes pour notre propre marché, par exemple notre *lead independent director* est un ancien d'un groupe cimentier donc il connaît bien le marché de la construction qui est pour nous très important. Il y a une autre dame américaine qui était patronne de la branche énergie chez McKinsey. Il y en a un troisième, un canadien, qui a fait toute sa carrière dans l'exploitation minière. Vous savez qu'Arcelor Mittal a également une activité dans ce secteur. Donc de ce fait, l'ensemble des spectres sont réunis. On a un autre administrateur luxembourgeois qui est un ancien ministre donc qui connaît bien le domaine politique, géopolitique. Donc c'est comme ça que ça se passe à peu près.

Les administrateurs sont sélectionnés par un processus multicritères, également le caractère international en fonction des régions où nous sommes actifs. Et ce n'est pas les actionnaires qui recrutent les administrateurs mais le comité de nomination et de rémunération qui travaille, qui fait des propositions, ensuite c'est l'AG qui les nomme. Mais le processus de sélection est fait par le comité de nomination et de rémunération très souvent même avec des spécialistes et consultants internationaux pour trouver les différents multicritères dont la diversité est également un des sujets.

Nous avons 3 femmes dans le conseil d'administration sur 10 ou 11. Alors que nous sommes une industrie très macho. En tant que société, on l'est un peu moins. Nous sommes probablement les meilleurs de notre industrie en diversité des sexes. A ce niveau-là, c'est relativement difficile de trouver des femmes selon une approche multicritères, si on avait qu'un seul critère ça serait évidemment beaucoup plus simple mais par l'approche multicritères, nos marchés clients sont des marchés macho ; la construction, la production automobile, les transports, ... Du point de vue géographique, on est quand même un peu partout même dans les pays émergents. Donc tout ça s'est un peu compliqué.

4. Quelle est la stratégie derrière la composition de votre conseil d'administration ?

Qu'il y ait des experts qui apportent leur expérience et compétences et cela de façon précisément pour que le conseil en tant que collège ait toutes les compétences réunies parce que personne n'a toutes les compétences. Ici, je pense qu'on a assez bien réussi, peut-être au point de vue géographique, par exemple nous n'avons pas de personne qui vient de l'Amérique du sud alors que nous sommes premiers sidérurgistes en Amérique latine, mais là le conseil fait régulièrement son *assessment* et puis décide de dire « là il faudrait peut-être essayer de recruter dans ce sens là ».

5. Est-ce que les institutions de tutelles imposent des compétences particulières pour la nomination des administrateurs ?

Ce n'est en tout cas pas comme de le système bancaire où il faut des compétences, l'autorisation de Francfort, toutes ces choses horribles. Chez nous, ça ne se passe pas de cette façon-là, il n'y a pas d'agrément mais quand il y a une nouvelle personne qui est proposée à l'AG, on analyse son CV, ses compétences pour précisément avoir l'adhésion la plus grande possible de la part de l'AG. Il n'y a jamais d'abus de majorité de la part de l'actionnaire et dans ce sens-là aussi, les résolutions sont toujours passées avec un très grand pourcentage.

6. L'entreprise a connu d'autres phases de développement, pouvez-vous me dire comment la composition du conseil a évolué au fur et à mesure de l'évolution de l'entreprise ?

Moi-même je connais bien le CA. Quand j'étais jeune, j'étais secrétaire du conseil d'administration d'une des sociétés fusionnées par Arcelor Mittal qui s'appelait ARBED, donc la grande société luxembourgeoise. Et là c'était effectivement une période de croissance et de restructuration en même temps, mais quand même le groupe a cru. En 96, je suis devenu membre de la direction générale et depuis lors il y avait la pratique que les membres de la direction générale participaient également aux réunions du conseil d'administration.

On était certes une entreprise en croissance mais on était surtout une industrie qui était en maturité ou même en déclin pendant un certain temps parce que au siècle dernier entre 80 et 2000, il y a eu beaucoup de restructuration, beaucoup de baisses de production ; on était principalement une entreprise européenne, la consommation en Europe a baissé donc là on était une société en crise donc on avait à l'époque l'Etat en tant qu'actionnaire.

Je suis aussi membre de conseil d'administration de sociétés qui sont en phase de croissance, là le conseil prend une attitude beaucoup plus entrepreneuriale dans ce sens que les administrateurs, à mon avis, sont beaucoup plus des *business mentors*, des *coaches*, jouent un peu un rôle de consultants bien au-delà du cadre réglementaire et on prend peut-être moins soin d'être totalement en ligne avec la gouvernance. Donc toutes les questions de gouvernance, les questions formelles, indépendamment du fait qu'évidemment chacun veut respecter la loi, mais on fait moins attention au caractère formel des décisions à prendre et on est beaucoup esprit d'équipe avec le management pour aller de l'avant. Dans ces sociétés-là, la différence c'est peut-être aussi que le conseil est moins important. Parce que aujourd'hui dans les sociétés en croissance, le management est actionnaire voire grand actionnaire de la société en forte croissance. Et donc à ce moment-là, c'est une autre dynamique.

7. Quelle est la durée d'un mandat dans votre entreprise ?

Nous avons des mandats de 3 ans qui peuvent être renouvelés et en général nous essayons de ne pas dépasser une période totale de 12 ans, à l'exception de Monsieur Mittal qui est propriétaire.

Personnellement, je suis à mon 2^{ème} mandat

Annexe 3 : Entretien n°2, Camille Fohl – Banque caisse d’épargne de l’état

Nom :	FOHL
Prénom :	Camille
Genre :	Homme
Âge :	60 ans
Formation :	UCL Louvain – licence en sciences économiques appliquées
Pays :	Luxembourg
Fonction :	CEO BNP Paribas Germany (retraité)
Secteur :	Finance
Sièges CA :	Banque et Caisse d’Epargne de l’Etat - BCEE (Présidence)
LinkedIn :	Camille Fohl

1. Dans quelle phase vous considérez-vous ?

Moi je crois que pour la BCEE c’est une phase très intéressante car elle est à un âge de 161 années d’existence, mais compte tenu de l’évolution de 3 domaines, elle devrait être plutôt dans un esprit, une attitude de start-up. Donc d’un côté, elle est centenaire mais d’un autre côté, l’environnement actuel fait qu’elle devrait avoir une attitude au niveau des dirigeants, des gens qui collaborent, au niveau du conseil d’administration plutôt de start-up. Quels sont les éléments qui plaident à ce qu’elle soit un environnement de start-up ? C’est d’un côté la technologie. Hier la technologie c’était la présence physique avec les clients, aujourd’hui c’est le digital, c’est comment une banque peut encore communiquer avec ses clients. Hier elle communiquait à travers le réseau d’agences, la proximité physique. Est-ce qu’aujourd’hui, une seule proximité digitale suffit ? Est-ce qu’il faut mettre les 2 ? S’il y a d’autres proximités digitales, que devrait être le contenu de ces proximités digitales ? Comment garder les clients et ne pas devenir un fournisseur de commodities qui n’est pas payé pour ses services. Donc ça c’est pour moi l’interrogation très importante : le rôle de la banque dans un monde qui a changé d’un point de vue technologique. La deuxième attitude où la banque devrait

davantage se considérer comme une start-up, en disant « mais qu'est-ce qui sera mon destin demain ? » c'est tout le changement du régulateur. Maintenant le régulateur va très loin et fait en sorte qu'une banque ne peut plus être conforme en tout point à la régulation. Ça sera trop cher. Elle doit choisir, elle doit avoir des priorités ; est-ce que j'ai les capitaux, est-ce que j'ai la liquidité nécessaire qui est demain pour aujourd'hui et demain et après-demain, est-ce que j'ai toutes les informations concernant les régulations, etc. Je vous donne un exemple : vous pouvez faire aujourd'hui des virements en Iran. Mais vous ne pouvez pas les faire si vous avez l'information que cet argent sera utilisé dans ce pays à des fins qui ne sont pas permises. Maintenant je vous dis, si je connais un luxembourgeois qui est originaire de l'Iran qui dit qu'il envoie à la demande de son frère de l'argent en Iran. Est-ce que moi je sais que son frère a formulé cette demande d'une façon libre, ou est-ce qu'il avait un fusil sur la tête. Ça c'est une première chose. Deuxième chose, il y a des « évaluations » (*assessments*) x,y qui gèrent le tout , est-ce que ce sont réellement des « *assessments* » qui suivent ce but ? Si j'envoie des devises, est-ce que les devises qui sont à la banque centrale ont été utilisées pour acheter des armes ou acheter autre chose. Donc tous ces éléments-là, il faut alors poser la question : « est-ce que nous en tant que petite banque dans un petit pays qui n'a pas maintenant de grands réseaux diplomatiques, qui n'a pas un « secret service », est-ce que nous avons les moyens encore de faire ces 2 ou 3 virements par an ? Ou est-ce qu'avec 2 ou 3 virements par an, on se fait dans une situation d'insécurité. Donc il faut de plus en plus se poser la question. Par exemple, dans des banques on interdit maintenant les clients avec un passeport américain, parce que la législation américaine est tellement contraignante que les banques ont dit : « pourquoi on le fait encore ? ». C'est là aussi que compte tenu de ce qui est imposé par les régulateurs, ce qu'on peut ou ne peut pas faire, que ce soit quel est le capital nécessaire, quelles sont les dispositions, quels sont les moyens de régulation et de contrôle, qu'il faut se poser la question est-ce que j'ai les moyens pour le faire.

Le premier c'est la technologie, le deuxième c'est le cadre, l'environnement et le troisième c'est l'attente des clients. L'attente des clients a changé, une entreprise multinationale, même en faisant un service excellent au niveau local a besoin d'un service multinational. Michel Wurth demandera un cash management sur 15 pays ou 25. Si vous êtes le meilleur à le faire ici, il vous demandera : ça c'est bien mais moi je veux connaître ma situation, le solde sur 15 pays et pas uniquement le Luxembourg parce que j'ai un groupe global. Donc ça c'est également quelque chose qui vous fait réfléchir sur « est-ce que j'ai la capacité, qu'est-ce que

je peux faire, dans la globalisation comment est-ce que je vais répondre à la demande des clients ». Les clients privés, comme vous, on est une banque mais c'est autre chose que vos parents ou vos grands parents ont demandé à la banque. Donc c'est ça également. Et donc, je dirais pour le BCEE aujourd'hui qui est une banque très traditionnelle qui n'est pas une banque à priori moderne, une banque qui appartient à 100% à l'état mais qui a toute l'autonomie pour travailler. A priori elle devrait, si on regarde cela, contenu des contraintes technologiques, du régulateur et des attentes des clients, elle devrait plutôt avoir un cycle de start-up qu'un cycle de sur-maturité à cause de ses 161 années d'existence.

2. Quel est le rôle, la mission des administrateurs à ce stade de développement ?

Je crois que le conseil d'administration, on dit toujours surveillance. Il faut interpréter le mot de surveillance. La surveillance c'est « est-ce que les organes dirigeants de la banque ont bien fait les évaluations nécessaires, les hypothèses nécessaires pour la banque. Que ce soit pour les risques, là tout le monde voit : c'est le conseil d'administration qui regarde les chiffres blablabla. Le rôle le plus important d'un conseil d'administration est de voir également les risques stratégiques. Donc pour moi, quel est le rôle d'un conseil d'administration dans un tel cycle, c'est de faire l'évaluation du risque stratégique ; est-ce que vous avez regardé les modes favorables ou non favorables, comment vous vous préparez à cela, est-ce que vous mettez les bœufs avant ou après la charrue. Donc c'est pour ça que le conseil d'administration a une responsabilité très importante. Au-delà du risque, est-ce que vous avez un débiteur qui ne rembourse pas, ça je pense que c'est tout venant du risque ou autre. Dans les différentes phases, le CA a une responsabilité très importante de savoir si les organes dirigeants de la banque ont bien géré les risques stratégiques. Ça c'est une préparation, est-ce qu'ils ont dépensé de l'argent, de la compétence et du temps, non pas seulement pour gérer le passé et le présent mais aussi pour s'interroger sur le futur. Est-ce qu'ils étaient libres d'esprit pour voir un peu plus loin. Est-ce qu'ils ont analysé des alternatives, est-ce qu'ils ont analysé qui va remplacer qui, est-ce qu'ils ont analysé comment ça devrait être pour nous et comment est-ce qu'on le fait, quel est le budget, qu'est-ce qu'il faut investir, qu'est-ce qu'il faut faire maintenant. Je crois que c'est ça que le conseil devrait faire à ce cycle-là, et être très exigeant. Exemple : Deux présentations sur le digital, une où on présente le produit, l'autre a commencé en disant ce que le digital allait remplacer. Ça c'est un autre esprit. Parce que normalement,

nous on pense toujours c'est en sus alors il y a une discussion est-ce qu'on garde les agences, parce que certains ont dit ça va remplacer les agences, d'autres ont dit que ça allait être complémentaire. Du moment qu'on pose ce genre de questions, on touche vraiment au fond de ce qui est stratégique. Et c'est ça le conseil d'administration, poser les questions stratégiques qui sont liées au bouleversement, c'est à dire au cycle dans lequel on est, soit dans l'analyse, soit dans les hypothèses, dans les hypothèses de moyens, dans les hypothèses de compétences et dans les bouleversements que ça va engendrer.

3. Pour remplir ces rôles, quelles sont les compétences, expériences, qualités requises ?

Je vais vous envoyer le document EBA. Il y a eu une évaluation sur quelles sont les compétences qu'un membre du conseil devrait avoir dans la situation d'une banque. Ce qui est important c'est que le conseil d'administration a une compétence collective. « Nobody's perfect » et lorsqu'on a des gens qui se pensent perfect, ça sera un conseil d'administration difficile parce que ce sont des gens difficiles à maîtriser. Et donc, il doit y avoir complémentarité. Que ce soit complémentarité de compétences professionnelles ; les uns sont des juristes qui disent oui mais, les autres sont plutôt des techniciens, les autres sont plutôt des entrepreneurs, donc qui ont une approche déjà différente. Je pense que là il faut viser une diversité, il faut viser une gender diversity, là votre maman va être très très contente, je crois qu'elle fait ça avec la BGL, elle m'avait également écrit pour l'Allemagne. Et donc là c'est également pour avoir d'autres réactions, on parle d'un monde incertain et dans un monde incertain il faut avoir des inputs diversifiés. Et la diversité est très importante que ça soit l'expérience professionnelle, que ce soit le gender, que ce soit l'approche, ça c'est très important. C'est inacceptable que les CA des banques aujourd'hui soient encore à 90% composés d'hommes. Alors que toutes les études disent que ce sont les femmes qui prennent les décisions. Alors que nous les hommes ont dit : « comment est-ce que ? ». Donc que des hommes c'est impossible, c'est inacceptable. Ça c'est le gender. Un 3^{ème} élément que j'ai connu dans le passé lorsqu'on a fait des choix de comité de direction dans un groupe, on a regardé également l'attitude personnelle. Il y a des gens qui freinent, qui sont très prudents, il y a des gens entrepreneuriaux, il y a des gens qui sont à gauche et à droite. Et donc, c'est ça également qui fait qu'il y a des opinions différentes sur la table. Et c'est ça le plus important. Donc la diversité à travers les expériences professionnelles, une diversité à travers le *gender*

diversity ou *culture background diversity*. Nous on est une banque *retail* donc si vous avez un conseil composé que de gens fortunés, ils ne comprennent pas les autres clients. J'ai eu la fois passée une réaction de quelqu'un ici où on a parlé de la moyenne de prêts personnels de 10 000€, il m'a regardé : « mais quoi 10 000€ » Pour lui ce n'était rien. Donc voilà, il faut avoir background culturel, *gender diversity*, ensuite le 3^{ème} c'est également une diversité dans l'attitude personnelle, il y a des gens plutôt entrepreneurials, il y a des gens plutôt prudents qu'il faut absolument convaincre d'abord en disant j'ai la maîtrise du risque avant de faire quelque chose, il y a des gens entrepreneurials qui disent fonçons et ensuite on va regarder comment on va le maîtriser, il y a des analytiques. Donc c'est plutôt cette diversité dans un conseil. Pour moi le choix de la composition du conseil doit tenir compte de ces éléments qui sont plutôt *soft skills*, ce ne sont pas uniquement des diplômes. Par exemple, si vous avez tout le monde qui vient de la même université, *forget about it*. Il faut une diversité c'est ça le plus important.

4. Comment s'est fait le choix des administrateurs actuels ? Par qui ? Est-ce qu'il y a toujours un lien clair entre les besoins de compétences et le choix des personnes ?

Catastrophe. On avait dans le passé un choix qui était le choix par le propriétaire qui était l'état et qui faisait le choix en disant qui étaient ses représentants. Ensuite les nouvelles exigences du régulateur, il faut savoir que le BCEE est une de ces 127 banques qui sont régulées en direct par Francfort, parce qu'elles sont considérées comme des banques systémiques, c'est à dire que s'il y a un problème qui intervient à la BCEE ça pourrait être systémique. Il y a maintenant beaucoup plus de recrutements sur les compétences et ce que j'ai dit sur quels sont les *gaps to fill in this collective competence*. Là on doit recruter à travers un comité de nomination qui regarde les compétences, qui juge les compétences des uns par rapport aux autres, qui dit « un tel est bien parce que c'est l'opposé d'un autre, c'est bien si on avait aussi cette vue là ». Donc c'est un peu comme ça qu'on fait aujourd'hui les propositions de nominations au conseil qui sont décidées au conseil d'administration, parce que nous n'avons pas d'assemblée générale. C'est le comité de nomination qui fait une proposition au conseil, le conseil fait une proposition au conseil des ministres pour décider de la composition du conseil d'administration. Tout est expliqué dans le document EBA. C'est un ensemble de critères qui sont utilisés pour juger le conseil d'administration dans son ensemble

sur la compétence collective dont ce conseil dispose compte tenu des *requirements* qu'on a formulés. Les banques sont les seules à avoir ces exigences où on dit par exemple que vous ne pouvez pas mettre un acteur ou un footballeur à cause de sa notoriété et vous devez mettre quelqu'un qui apporte une certaine compétence dans ce domaine.

5. Quelle est la stratégie derrière la composition de votre conseil d'administration ?

Tout d'abord c'est une exigence du régulateur et donc lorsqu'on fait un recrutement, c'est la tâche principale du président du conseil. Le président du conseil doit veiller à ce que le conseil dispose de la diversité de compétences, *background*, attitudes, etc. pour qu'il dise que le conseil peut exercer notre mission de surveillance et notre mission de challenge de l'exécutif. Pour moi, la moitié de mon temps jusqu'à présent compte tenu du *legacy*, parce que je suis arrivé dans un conseil où personne ne connaissait le fonctionnement d'une banque, c'était des fonctionnaires d'état, j'ai eu carte blanche du ministre des finances pour changer la composition. Et si je regarde aujourd'hui ça prend tout de même 1/3 voire la moitié du temps que je consacre ici à mon mandat de président : de parler, de chercher, de regarder est-ce qu'il y a un tel, un tel, un tel. Pour moi ça devrait être une des préoccupations majeures d'un président du conseil.

6. Est-ce que les postes de président du conseil et de CEO sont séparés ?

Non, ce n'est pas prévu par l'union bancaire européenne. Et je crois même, c'est un système que je connais à travers la France, le PDG, je crois que ce n'est pas bien. Parce que maintenant on a au moins un *board* et un *executive* et c'est comme ça qu'il peut y avoir un challenge. Ça existe encore dans les toutes grandes boîtes aux USA où ce n'est qu'une seule personne parce qu'ils sont tellement épris de leur entreprise. Moi je ne crois pas du tout au gourou, à ces gens très célèbres, je crois plutôt à un esprit d'équipe et là quelqu'un qui se contrôle lui-même, ça ne fonctionne pas.

7. Est-ce que les institutions de tutelles imposent des compétences particulières pour la nomination des administrateurs ?

Le document EBA qui a été décidé en juin 2018 et qui est d'application depuis juin 2018 sur le *process fit and proper* pour désigner les membres du *supervising body* and *management body*. Et donc dans le *supervising body*, ils doivent avoir le temps nécessaire, ils ne devraient pas être *conflicted* (exemple le plus important client de la banque), et avoir la compétence nécessaire. Donc *fit and proper* pour le faire. C'est rédigé par le régulateur. EBA, c'est *European Banking Authority*, à côté de la Banque Centrale Européenne qui éditent les règles de conduites au niveau des banques européennes. Ce sont des guidelines. Lorsque moi je propose des candidats pour le conseil d'administration de la *Spuerkees* (BCEE), je dois faire en sorte que je fais d'abord un *assessment* des compétences, un *assessment* est-ce qu'il a au moins le temps à consacrer, pour une banque on ne peut pas avoir une vingtaine de mandats, on en a seulement 2 sinon on dit ça ne marche pas. Troisièmement, on dit quels sont les gaps avec le tour de table que nous avons, quel est le manque de compétence qu'il apporte particulièrement à la table, est-ce qu'il y a des conflits d'intérêts, est-ce que c'est le cousin, la cousine, est-ce qu'ils ont travaillé tout le temps ensemble, est-ce qu'il est lié au niveau politique. Donc tout ça, ce sont des questions qui se posent également. Donc tout un ensemble de questions et de *process*, donc documentations écrites, ouvertes parce qu'on doit donner un feedback à celui qui a été interviewé, ce n'est pas facile de lui dire « écoute tu es très bien mais il y a not fit ».

8. Savez-vous pourquoi vos prédécesseurs avaient choisi la composition du conseil que vous avez connu quand vous êtes arrivé ?

Non, mon prédécesseur était président depuis 20 ans, moi je ne sais pas ce qu'ils ont fait il y a 20 ans, j'étais encore moyennement jeune. C'était le passé et le passé bancaire n'est plus d'actualité aujourd'hui. La loi sur BCEE date de 1989, là c'était déjà révolutionnaire parce que elle porte sur une banque qui a été créée en 1856. Donc c'était un peu la conséquence de l'histoire. Au début cette banque était un département du ministère des finances. Ensuite c'est devenu une banque. D'ailleurs les gens qui travaillent ici sont fonctionnaires d'état avec enracinement de carrière. Donc tout ce que vous ne vouliez pas faire, ils l'ont fait. Donc l'état

est propriétaire à 100% et dans la loi c'est prévu qu'il y ait des représentants de l'état dans le conseil d'administration, il y a 2 indépendants. Donc 2 administrateurs indépendants sur 9 dont 2 représentants des salariés. Donc 2/7 qui sont indépendants. Moi je me considère comme indépendant sinon je n'aurais pas accepté.

Les représentants des salariés était d'abord en Allemagne maintenant c'est un peu partout. Il y a une directive européenne qui dit qu'au-delà de x salariés il faut en avoir, et moi je trouve ça très bien, des représentants des salariés qui sont élus en interne. Parce qu'ils peuvent participer aux discussions, ils peuvent grâce à leur voix dire par exemple si vous faites cela, est-ce que vous avez pensé à ça ? Par exemple le digital dans la banque, c'est leur mission de demander « tiens, qu'est-ce que vous avez fait avec la formation des gens, leur apprendre de nouvelles tâches ? Qu'est-ce que vous faites avec ceux qui n'y arrivent pas ? ». C'est cet élément là qu'ils doivent représenter, non pas uniquement le bon fonctionnement, les coûts et la rentabilité. Moi je suis pour, tant que ce n'est pas des participations qui estiment que leur siège au conseil d'administration est un siège de revendications syndicalistes. Sinon vous êtes partis pour la gloire.

Ils sont élus en interne par les employés. Chez nous c'est un règlement grand-ducal, tous les 5 ans il y a des listes qui sont présentées et donc ce sont ceux qui ont obtenus le plus de voix qui participent.

9. Quelle est la durée d'un mandat dans votre entreprise ?

La durée est de 5ans renouvelable mais moi je crois qu'un mandat d'administrateur devrait être limité à 10 ans. Ça c'est mon opinion personnelle.

10. Ici est-ce qu'il y a une limitation ?

Non. Ça c'est une chose. Deuxièmement je crois également que les mandats suivant la loi actuelle de la BCEE viennent tous à échéance le même jour, tous renouvelés pour 5ans. Ce qui est la catastrophe pour assurer une continuité. Et donc là, on va changer la loi. Il faut avoir un renouvellement constant non pas à ce que ceux qui connaissent le passé partent d'un seul jet, parce que ça ce n'est pas bien. Mais donc d'avoir un renouvellement constant. C'est également au président de bien voir et de dire j'ai une expérience historique d'autant

d'années maintenant je vais motiver 2 ou 3 personnes pour reprendre ce rôle dans 3 ou 5 ans. C'est cette continuité qu'il faut gérer. Moi je suis contre les mandats de 20ans, c'est irraisonnable, parce que les gens ils n'apportent plus rien, ils ne se remettent pas en question. Et 10 ans je trouve ça déjà bien, c'est déjà un laps de temps énorme. C'est le renouveau, il faut le faire avec tout le monde et il faut le faire dans une certaine continuité à travers l'agencement des démissions et des nouvelles nominations. Garder un rajeunissement perpétuel sans jeter toute l'expérience historique.

Annexe 4 : Entretien n°3, Carine Feipel – Administratrice indépendante

Nom :	FEIPEL
Prénom :	Carine
Genre :	Femme
Âge :	48 ans
Formation :	Université Libre de Bruxelles – licence en droit INSEAD Certified director
Pays :	Luxembourg
Fonction :	Administrateur indépendant depuis 2014 auparavant Partner Arendt & Medernach (20 ans)
Secteur :	cabinet avocats d'affaires (jusque 2014)
Sièges CA :	CDCL – construction LaLux – assurances CNP Luxembourg – assurances vie Banque de Luxembourg – finance Fidelity funds – investment ILA (présidence) - Institut Luxembourgeois des Administrateurs
LinkedIn :	Carine Feipel

1. Dans quelle phase vous considérez-vous ?

Je pense que tous mes mandats globalement se trouvent un peu dans une phase de croisière. Ce n'est pas très juste, j'en ai aussi qui sont plus start-ups si on peut dire, donc des sociétés nouvelles avec des business models qui se cherchent un peu parce que au début quand on lance une entreprise on sait un peu ce qu'on veut faire mais on voit vite après 6 ou 12 mois que peut-être il faut ajuster un peu, il faut aller un peu dans une autre direction. Donc j'ai les 2. Je n'en ai pas heureusement qui sont sur le déclin, j'en ai beaucoup qui sont un peu en croisière mais il y en a effectivement 2 ou 3 qui sont plus au début de leur activité, de leur cycle de vie.

2. Quel est le rôle, la mission des administrateurs en start-up et en maturité, y'a-t-il des différences ?

Je pense effectivement que c'est différent parce que la société qui est en croisière elle a besoin d'un CA. Moi je dis toujours qu'un conseil d'administration a 2 grands rôles, il a le rôle de définir la stratégie de la société, bien sûr ensemble avec la direction mais c'est au CA qu'il appartient de déterminer la stratégie pour la société. Et le 2^{ème} rôle c'est de surveiller, de contrôler la direction. Quand on est dans un rythme de croisière, c'est surtout ces 2 rôles-là, je pense, qui marquent l'activité du conseil d'administration. En revanche, quand la société est au début de son activité, le conseil d'administration doit beaucoup plus accompagner encore la direction dans ce qu'ils font parce que comme je le disais toute à l'heure la société se cherche encore donc la direction dans laquelle elle va aller, qu'est-ce qu'elle va mettre comme priorités, où est-ce qu'elle va investir, où elle ne va pas investir, qu'est-ce qu'elle va faire, qu'est-ce qu'elle ne va pas faire et là le conseil d'administration a un rôle pour moi beaucoup plus actif et beaucoup plus régulier aussi. Je pense que dans une société qui est en croisière le conseil d'administration se voit 3-4 fois par an, il n'y a pas besoin de faire plus. Mais une société qui est au début, elle a besoin de beaucoup plus de guidance et de beaucoup plus de décisions aussi à prendre par le conseil d'administration pour justement mettre la société sur sa lancée. Donc le rôle est différent, bien qu'heureusement comme je le disais toute à l'heure je n'ai pas de société qui soit en déclin, je pense que là aussi le rôle du conseil d'administration est très différent de nouveau parce qu'on dit toujours que le conseil d'administration ne doit pas franchir cette ligne qui existe entre le rôle du conseil et le rôle de

la direction, le conseil ne doit jamais s'impliquer dans ce que doit faire la direction. Sauf, pour moi, il y a une exception, quand les choses vont vraiment mal, là le conseil d'administration doit intervenir et doit beaucoup plus s'occuper de ce que la direction devrait faire parce que par définition, elle ne l'a pas fait ou elle l'a mal fait sinon on ne serait pas dans la situation dans laquelle on est. Et donc là le conseil d'administration doit franchir la ligne qui autrement il ne doit pas être franchie.

3. Pour remplir ces rôles, quelles sont les compétences, expériences, qualités requises ?

Surtout une tête bien faite. Pour moi, la valeur du conseil d'administration, dans toutes les circonstances, c'est d'avoir des compétences variées, diverses, des gens avec des backgrounds différents, des gens qui réfléchissent différemment et donc qui vont pouvoir bien accompagner la société. Pour moi, ça ne fait pas de différence à quel stade on se trouve mais on a toujours besoin de gens qui réfléchissent différemment. J'étais à une présentation récemment, c'était une personne formidable d'Australie qui a parlé justement de la diversité des conseils d'administration et ce n'est pas la diversité hommes/femmes, mais c'était vraiment, elle disait qu'elle avait fait la recherche, c'était son doctorat qu'elle avait fait, et où elle avait trouvé qu'il fallait 6 manières de penser différentes pour bien composer un conseil d'administration, que s'il y en avait moins, il n'y en avait pas assez, que s'il y en avait plus que 6, il y en avait trop, donc ça partait trop dans des directions différentes et que 6 était le bon chiffre. Donc des gens qui pensent valeurs, des gens qui pensent chiffres, des gens qui pensent stratégie, mais qu'il y avait 6 domaines différents que le conseil d'administration devrait couvrir. J'ai trouvé ça très intéressant parce que je ne m'étais jamais posé la question, je m'étais toujours convaincue qu'il fallait de la diversité mais jamais je ne m'étais demandée combien de variations différentes il faut avoir. Donc pour moi, c'est ça surtout les compétences, donc ce n'est pas tellement des compétences individuelles mais c'est plus des compétences collectives et la complémentarité qu'il faut avoir. Maintenant à chaque société de définir, est-ce qu'elle a besoin d'un juriste ou de 2 juristes, quelqu'un qui s'y connaît en digital, quelqu'un qui s'y connaît en marketing, puis ça dépend aussi de l'activité de la société, des compétences plus techniques qu'on doit avoir mais moi je trouve que c'est surtout la valeur de la complémentarité qui donne la force du conseil d'administration.

4. Vu qu'il y a 6 manières différentes de penser, pensez-vous qu'il faut au minimum 6 personnes différentes au conseil ?

Oui peut-être que 6 c'est le nombre magique de membres du conseil d'administration qu'il faudrait avoir.

5. Dans les CA dans lesquels vous êtes, quel est le nombre moyen d'administrateurs ?

J'ai un conseil d'administration où effectivement on n'est que 3, ça c'est le plus petit que j'ai. Et le plus grand que j'ai, je pense qu'on est 12 ou 13. Donc la moyenne est effectivement quelque part vers 6-7. Le conseil d'administration de 3 personnes est pour une société qui démarre. C'est insuffisant à mes yeux même pour une start-up de n'avoir que 3 personnes parce que comme je le disais toute à l'heure, c'est surtout au moment du démarrage d'une activité qu'on a besoin de plus d'implication du conseil d'administration. Donc n'avoir que 3 personnes pour moi c'est insuffisant. 6-7-8 pour moi c'est un bon chiffre. Moi je dis toujours quand on dépasse 10 ça devient difficile à gérer et aussi les discussions autour d'une table sont plus difficiles.

6. Comment s'est fait le choix des administrateurs actuels ?

Je pense que là il y a une très forte évolution qui a eu lieu sur les dernières 20 années, si on peut dire, où historiquement, les conseils d'administration c'était quand même beaucoup de copinages. Je connais un tel, je m'entends bien avec lui donc je le prends dans mon conseil d'administration et puis on va bien manger et on va s'amuser. Aujourd'hui, les conseils d'administration recherchent des gens qui vont apporter la valeur au conseil d'administration, donc des gens qui apportent quelque chose, soit humainement, soit une compétence technique, soit une expérience professionnelle. Et on cherche aussi beaucoup la variété des gens. Donc par exemple un conseil d'administration qui a déjà un ou deux juristes, il ne va pas vouloir chercher encore un juriste s'il a une place de libre. Mais il va au contraire chercher, ce qu'on voit aujourd'hui beaucoup, ce qui est recherché c'est justement des gens qui ont des compétences en digital parce que toutes les sociétés, tous les conseils d'administration parlent de digitalisation, donc le conseil d'administration doit aussi

comprendre de quoi il s'agit, quels sont les challenges dans ce domaine-là et donc avoir des personnes qui ont justement ce background. Ça apporte quelque chose. Donc de nouveau, je crois que c'est beaucoup la variété et la complémentarité des gens. Et puis voir aussi que ce sont des gens qui vont s'entendre, qui vont pouvoir travailler ensemble. Moi je dis toujours un conseil d'administration, c'est comme une équipe de foot, c'est à la mode maintenant. Il faut que les gens se fassent confiance, travaillent bien ensemble et savent que si on parle d'un sujet où peut-être eux ils ne sont pas tellement compétents, il y a d'autres personnes autour de la table qui ont la compétence et à qui ils peuvent faire confiance. Tout le monde ne peut pas être gardien de but mais il en faut aussi certains qui vont marquer des buts. Et donc c'est un peu de nouveau voir que l'équipe fonctionne bien ensemble.

7. Est-ce que c'est un comité de nomination qui s'occupe du recrutement ou un autre organisme ou autre ?

Pour certains conseils d'administration, oui. Ce n'est pas encore véritablement la règle, j'en vois quand même assez peu qui ont de véritables comités de nomination. Dans les toutes grandes sociétés, oui, dans les sociétés cotées, mais autrement c'est plus une réflexion qui se fait en commun sur quel est le besoin qu'on identifie, quelle compétence on aimerait avoir, quel profil de personne. Par exemple, j'ai un conseil d'administration maintenant où on cherche une personne et on a vraiment chaque administrateur va donner son input sur quel profil lui il pensait qu'on avait besoin d'avoir et puis suggérer aussi des noms qui pourraient remplir ce profil. Comité de nomination, je le vois assez peu. Je pense en revanche que c'est très utile mais je le vois assez peu.

8. Donc c'est le conseil d'administration qui propose des personnes, ensuite est-ce que c'est le PCA qui fait une première sélection ou est-ce qu'il n'y a pas de première sélection et l'AG choisit directement ?

L'AG doit prendre la décision de toute façon. Alors je pense que là, il y a une distinction à faire si on a un actionnaire unique parce qu'alors l'AG c'est l'actionnaire unique de toute façon qui décide. Ou c'est un actionnariat plus varié, auquel cas alors c'est véritablement le conseil d'administration qui va faire une proposition à l'AG et l'AG tranche. A Luxembourg, on a quand

même beaucoup de sociétés qui ont un actionnaire unique et donc c'est comme ça que ça se passe ; en discussion entre l'actionnaire et le conseil d'administration qu'on va un peu se mettre d'accord sur qui serait la bonne personne pour remplir un poste vacant.

9. Est-ce que les institutions de tutelles imposent des compétences particulières pour la nomination des administrateurs ?

Effectivement, dans les sociétés réglementées, et à Luxembourg c'est le secteur financier donc les banques, les compagnies d'assurance, les fonds d'investissements, il y a des règles, mais ce sont des règles assez *high level*, c'est-à-dire des règles qui disent que les administrateurs doivent être *fit & proper*. Mais ça ne va pas plus loin que ça. Mais ça veut quand même dire que les administrateurs, déjà doivent avoir un casier judiciaire qui soit vierge, des gens qui sont honorables comme on dit, mais aussi l'autorité de tutelle, l'autorité de surveillance, comme on dit, va aussi regarder que la composition soit variée et donc qu'il y ait des gens avec des profils différents. J'ai vu une fois par exemple, l'autorité dire mais est-ce que vous ne pensez pas que vous avez trop de juristes au conseil d'administration. Ou j'ai vu un autre cas où l'autorité de tutelle a dit : mais dans le conseil d'administration il n'y a plus de représentants de l'actionnaire, est-ce qu'il ne devrait pas y avoir un représentant de l'actionnaire aussi au conseil d'administration ? Donc c'est plus qu'il regarde la composition dans son ensemble pour voir qu'il y ait des compétences complémentaires plutôt que de se concentrer sur une personne spécifique.

10. Donc vous m'avez dit qu'il y avait une barrière entre la direction et le CA, est-ce que c'est le cas dans toutes les entreprises dans lesquelles vous êtes, même dans les start-ups ?

Oui, pour moi cette ligne elle doit toujours exister, bien que dans les start-ups, comme on le disait toute à l'heure, le conseil d'administration s'implique plus mais de nouveau pour guider la direction. C'est la direction qui doit exécuter, qui doit gérer la société au quotidien et pas le conseil d'administration. Maintenant c'est vrai qu'il y a certains administrateurs, et je discutais encore avec une personne de haut profil à Luxembourg qui préside aussi des conseils d'administration et qui lui me disait qu'il était très *hands on* donc lui il voyait la direction toutes

les semaines et qu'il travaillait vraiment avec eux. Ça c'est un peu comme en France, ils ont le PDG donc le Président directeur général et qui fait tout. A Luxembourg, et surtout dans les sociétés réglementées, on ne veut pas de PDG. Donc la réglementation est plutôt contre ce système où ça serait la même personne qui est président du conseil d'administration et directeur général, parce que le conseil d'administration alors ne peut plus remplir son rôle de surveillance de la direction. Et c'est pour ça que c'est très important que cette ligne ne soit pas franchie parce que bien sûr, le conseil d'administration ne peut pas superviser, contrôler ce que fait la direction s'ils sont impliqués dans ce que fait la direction au quotidien. Et je pense que même dans les start-ups c'est important de respecter cette règle, même s'il a peut-être un lien plus étroit à ce moment-là parce que la direction a besoin de plus de guidance mais il faut respecter cette règle que c'est la direction qui gère et le conseil qui contrôle et supervise.

11. Quelle est la durée d'un mandat, j'imagine que ça varie d'une entreprise à l'autre ?

Ça varie, oui. Je pense qu'il est de bonne gouvernance que les administrateurs changent régulièrement, qu'il y ait de nouvelles idées qui apparaissent au sein d'un conseil d'administration. Moi, je suis dans un conseil d'administration où on a fêté là il y a quelques mois le départ d'un administrateur qui était au conseil depuis plus de 40 ans. C'est très très très très long. Je pense, pour moi, ce n'est pas une bonne gouvernance. Pour moi, les administrateurs doivent changer. Il ne faut pas non plus que ce changement se fasse trop rapidement parce qu'il faut qu'il y ait une continuité au conseil d'administration. Donc pour moi un système de rotation où il y a des administrateurs qui sortent, où tous les 3 ans on a peut-être un tiers du conseil d'administration qui se renouvelle, donc ça voudrait dire que chaque membre du conseil reste 9 ans, ça c'est un système pour moi qui me paraît assez idéal. Maintenant c'est facile d'en parler en théorie et c'est plus difficile de faire en pratique aussi parce que vous avez ce système 1/3, 1/3, 1/3 tous les 3 ans, ça veut dire que tout le monde resterait aussi 9 ans alors qu'il y a des gens qui peut-être après 4 ans vont démissionner parce qu'ils ont autre chose qu'ils doivent aller faire. Ça ne fonctionne pas comme ça, mais c'est, je pense, un bon système mais qui en pratique, moi je le vois très peu. J'ai un conseil d'administration où on essaye maintenant de mettre en place ce système-là et où on a dit que 10 ans devraient être le maximum pour un mandat qui ne serait pas renouvelable, sauf cas exceptionnel. Mais que après 10 ans un administrateur devrait sortir. C'est basé sur le système

anglais, où là dans les sociétés réglementées, si je ne me trompe pas, l'autorité de surveillance impose une limite de, je crois, 9 ans, où ils disent après 9 ans un administrateur doit sortir. La raison en est aussi que l'on considère qu'après une certaine durée l'administrateur n'est plus indépendant du conseil parce qu'il a été tellement présent dans ce conseil que son indépendance n'existe plus comme telle. Et donc parce qu'on dit quand même que les administrateurs doivent avoir une certaine indépendance, il est bon du moins d'avoir un certain nombre d'administrateurs indépendants. Après un certain nombre d'années, que ce soit 9 ou 10 ans, cette indépendance, l'administrateur ne l'a plus. Donc pour répondre à votre question, dans les conseils d'administration que j'ai actuellement, il n'y a pratiquement pas de limite à la durée du mandat. Moi, en revanche, je suis convaincue que ce serait bien d'en mettre en place. Quelqu'un me disait récemment, ce n'est pas un conseil d'administration où moi je siège, mais il disait : "oui, nous on a une limite naturelle. C'est que les administrateurs à l'âge de 72 ans, ils doivent quitter". Mais bon, si quelqu'un a été nommé à 40 ou 45 ans c'est quand même très long encore d'aller jusqu'à 72 ans. Et comme on essaye aussi maintenant de rajeunir les conseils d'administration, d'apporter des gens, parce que ça aussi c'est une variété, c'est d'avoir des jeunes au conseil d'administration qui n'ont pas déjà les cheveux gris et qui apportent aussi un point de vue différent. Ça c'est une tendance qu'on voit de plus en plus. Pour moi, ça implique aussi qu'on mette des limites qui ne soient pas des limites d'âges mais des limites de durée. Ça va un peu de pair.

Vous pouvez avoir des externes et ça c'est tout le débat à partir de quand est-ce qu'on amène des externes dans le conseil d'administration. Des externes, c'est-à-dire des indépendants, des gens qui ne sont pas dans la société, qui ne font pas partie de l'actionnariat et qui apportent une vue tout à fait différente des personnes qui sont dans la société. Et ça au niveau de la composition, c'est essentiel et je pense qu'il y a une valeur à l'avoir dès le début. Les Start-ups sont souvent, je pense, réticentes à le faire dès le début. D'abord parce que ça a un coût, ces personnes il faut quand même les rémunérer et quand on est start-up on contrôle encore plus ses coûts et aussi surtout parce que les gens qui créent la start-up, ils ont leur manière de voir et de vouloir faire les choses et peut-être qu'ils n'ont pas envie que quelqu'un de l'extérieur les challenge sur leur point de vue, remette en cause ce qu'ils vont faire et ça je pense que ça c'est juste une valeur ajoutée qu'il est dommage de rater parce que même au niveau de la start-up, on peut avoir des idées figées sur comment on veut faire les choses, et justement

des gens externes vont vous challenger là-dessus et vous dire "mais est-ce que ça serait peut-être pas mieux de faire un peu différemment ou est-ce que vous avez pensé à ceci ou cela ?" Et donc la valeur d'avoir des personnes extérieures, pour moi, elle est extrêmement importante aussi au niveau de la start-up. Il faut réaliser qu'un administrateur indépendant, son objectif n'est pas de prendre l'entreprise mais c'est de les aider. Les aider à progresser à faire grandir l'entreprise, à ce qu'elle se développe bien, à ce qu'elle aille dans la bonne direction.

12. Les administrateurs qui représentent l'actionnariat, ils sont choisis par les actionnaires pour les représenter. Mais comment est-ce que ça se passe ? Est-ce que chaque actionnaire demande à avoir un représentant ou est-ce qu'ils se regroupent pour choisir un représentant ?

Ça dépend. Là vraiment tout est possible. Comme on disait toute à l'heure c'est l'assemblée générale qui décide. Donc qui a la majorité à l'assemblée générale seul ou à plusieurs, décide. Ce qui se fait dans des sociétés où il y a plusieurs actionnaires c'est qu'on peut avoir un pacte d'actionnaires qui va déterminer quels actionnaires ont le droit de mettre combien d'administrateurs au conseil. Ou peut-être qu'ils vont fixer des seuils pour dire un actionnaire qui a plus de 30%, il peut mettre 2 administrateurs, celui qui a entre 10 et 30, il a droit à un administrateur et celui qui a moins de 10, il met 0. Donc on peut avoir des accords comme ça, tout est possible.

13. Est-ce que les actionnaires tendent plus à recruter des personnes en dehors ou eu sein de l'entreprise ?

Le plus souvent à l'extérieur. Mais pas nécessairement. J'ai par exemple un conseil d'administration où il y a effectivement plusieurs actionnaires et l'un des actionnaires qui est une famille, il y a un des fils qui travaille dans la société aussi et c'est lui qui est aussi au conseil d'administration parce que la famille a trouvé que c'est lui qui en connaissait le plus. Il n'est pas indépendant, d'abord parce qu'il représente un actionnaire et puis parce qu'il est lui-même salarié de la société. Mais il y a d'autres actionnaires qui sont aussi des familles et qui

ont mis un membre de la famille qui n'est pas dans la société donc tout est possible. Là on voit vraiment en pratique de tout.

14. Comment ça se passe s'il n'y a qu'un actionnaire qui détient 100% ?

Comme c'est lui qui a la majorité à l'assemblée générale, c'est lui qui décide. C'est lui qui décide qui va être au conseil d'administration pour toute la composition parce qu'il n'y a personne d'autre qui va voter à l'assemblée générale, il n'y a que lui. S'il est bien conseillé, il va composer son conseil d'administration avec des gens qui représentent effectivement l'actionnaire donc qui le représente, donc peut-être lui-même ou d'autres personnes qui lui sont proches et il va prendre aussi des personnes externes, aussi indépendantes pour donner à nouveau cette complémentarité au conseil d'administration. Mais c'est effectivement lui qui va les choisir. Il y a une certaine contradiction dans ça, parce qu'on dit des membres indépendants mais nécessairement ils sont choisis par l'actionnaire. Donc leur indépendance elle est un peu influencée aussi par ce choix que c'est l'actionnaire qui les a choisis, que c'est la société aussi en quelque sorte qui les rémunère donc l'indépendance est relative dans ce sens-là et donc c'est important que les personnes en question, dans la mission qu'ils ont dans le conseil d'administration, gardent vraiment cet esprit indépendant et n'hésitent pas aussi à contredire l'actionnaire sur certains points s'ils ne sont pas d'accord. Ça c'est justement le rôle d'un indépendant, de pouvoir dire aussi je ne suis pas d'accord et le cas échéant de quitter le conseil d'administration, s'ils sont d'avis qu'ils n'ont plus l'indépendance requise pour être véritablement indépendants au conseil.

Annexe 5 : Entretien n°4, Jean-Luc Rippinger – KussBus

Nom :	RIPPINGER
Prénom :	Jean-Luc
Genre :	Homme
Âge :	31 ans
Formation :	TUM Munich – Ingénieur civil en aérospatial et aéronautique Collège des Ingénieurs (Paris) - MBA
Pays :	Luxembourg
Fonction :	CEO Kussbus
Secteur :	Transport – mobilité collective alternative
Sièges CA :	Utopian Future Technologies SA
LinkedIn :	Jean-Luc Rippinger

Même si on est une société anonyme, on a une structure dualiste. Donc avec un directoire et un conseil de surveillance et la différence comme moi je la comprends dans ces structures-là, le conseil de surveillance il n'est pas dans la gestion journalière de la société. Par conséquent, ça fait la différence avec le conseil d'administration où il y a quelques délégués qui sont pour la gestion journalière de l'entreprise. Dans le conseil de surveillance, il n'y a que des représentants des actionnaires. Donc eux, ils ont quelques fonctions de contrôle mais ils ne peuvent pas prendre une influence directe sur la société telle quelle. Bien sûr que si les actionnaires se disent que moi je ne fais pas mon boulot, alors l'assemblée générale après peut me virer. Avec le conseil d'administration c'est un peu différent.

1. Et pour la gestion, est-ce que vous avez un comité de direction qui s'occupe de la gestion journalière ?

Oui, on est 3 actuellement. C'est moi qui, je dirais, est le président directeur général de la société. Donc tu vois bien c'est une structure qui est adaptée pour une grande société comme

laquelle ta mère travaille. Mais bon c'est les actionnaires qui ont demandé pour cette structure-là. Et puis il y a mon cofondateur, Nicolas. Puis il y a encore notre CTO, Raphael, qui est aussi membre du directoire.

2. Est-ce que vous faites aussi partie du comité de surveillance ?

Non, on n'a pas le droit. Même si nous on représente un nombre important des actions, étant membres du directoire, on n'a pas le droit d'être aussi dans le comité de surveillance. Mais ce qu'on fait c'est envoyer un délégué. Donc ça dépend de quel côté de la table tu te trouves. En tant que directoire tu te trouves d'un côté de la table et les autres sont de l'autre côté. Mais un des membres du comité de surveillance est notre représentant.

3. Et les autres membres du conseil de surveillance sont-ils des représentants des autres actionnaires ?

Oui, leurs représentants et le nôtre. Mais ça c'est pareil en Allemagne avec le *Aufsichtsrat* et le *Vorstand*. Vous n'avez pas le droit d'être dans le *Vorstand* et le *Aufsichtsrat*.

4. Combien de personnes sont dans le comité de surveillance ?

Actuellement, il y a 4 représentants. Il y a un représentant de l'actionnaire qui a le lead dans l'investissement. Puis, il y a un représentant des autres grands actionnaires et puis il y'a un représentant qui nous représente, puis un représentant qui représente les petits actionnaires.

5. Quelles sont les qualités que vous recherchez pour les représentants dans le conseil de surveillance ?

En fait, cette question-là est fortement liée aux qualités qu'on avait cherché pour nos investisseurs. Donc ce qu'on cherchait pour les investisseurs, on cherchait des personnes qui n'apportent pas que des fonds donc pas que de la monnaie, un apport financier. Mais aussi qui étaient capables d'apporter leur réseau et leur savoir-faire, leur expérience dans les domaines dont on a besoin.

6. Donc c'est tout de même diversifié au niveau des représentants ?

Exactement. Et ça c'était important pour nous. L'avantage dans ce qu'on a fait c'est qu'on avait la chance d'avoir plus d'investisseurs potentiels qu'on avait vraiment besoin à la fin pour remplir le premier investissement.

7. Quelle stratégie avez-vous derrière cette composition ? Est-ce que c'est le réseau qui est important ?

En fait, chaque société travaille dans un secteur spécifique et donc ce que tu fais c'est d'abord te demander qui sont les investisseurs potentiels. Parce qu'il y a des investisseurs qui investissent que dans des start-ups ou des entreprises qui sont le secteur de la pharmacie, il y a des investisseurs qui investissent dans le *data security* et ça c'est quelque chose qui ne nous intéresse pas. Donc il faut trouver des investisseurs qui investissent dans la mobilité. Et donc, d'un tas énorme, il t'en reste encore quelques-uns. Et puis il faut voir, est-ce que ce sont des investisseurs actifs, est-ce qu'ils ont vraiment la volonté d'investir ou est-ce que pour le moment ils n'ont pas les fonds nécessaires, peut-être que leurs fonds sont épuisés ou peut-être que ça ne rentre pas dans leur stratégie, peut-être qu'ils ont déjà investi dans une société qui fait la même chose et qu'ils ne veulent pas une 2ème. Là, ça fait partie de la négociation. Et puis, tu as 2 catégories d'investisseurs. Tu as les investisseurs financiers qui vont purement et simplement se baser sur le ROI, donc return on Investment. Et puis il y a des investisseurs stratégiques où tu as les investisseurs qui cherchent à élargir leur portefeuille. Donc nous, dans le *primary round*, on a un investisseur qui est purement stratégique, un autre est moitié stratégique, moitié financier et les autres sont purs financiers. Mais, même ceux qui sont purement financiers, il faut toujours s'assurer à ce qu'ils comprennent dans quoi ils investissent parce qu'il y a beaucoup de gens qui investissent parce qu'ils veulent investir, ils n'ont aucune idée de ce qu'ils sont en train de faire, parce que parfois il y a des gens, ça c'est le *stupid money*, qui ont beaucoup de tunes au Luxembourg et qui trouvent ça très sexy d'investir. Mais alors ce n'est pas vraiment de la valeur ajoutée pour la société parce que après ce sont toujours eux qui sont en train de gueuler. Et donc, il faut vraiment chercher des investisseurs qui connaissent le secteur ou comme dans notre cas des investisseurs qui

reconnaissent la possibilité pour l'environnement dans lequel on travaille. Donc ça c'était un peu spécifique dans notre cas. Ce que nous on cherche c'est de proposer une alternative à tous ceux qui aujourd'hui viennent en voiture, afin de réduire le nombre de voitures sur nos routes le matin et le soir. On avait aussi des investisseurs qui sont très bien connectés au Luxembourg, qui ont vraiment investi dans cette idée-là.

8. Est-ce que vous pouvez, si vous grandissez, d'installer ce système de conseil d'administration ?

En fait, tu as 2 possibilités, soit tu fais une SARL, une société à responsabilité limitée, ou sinon tu fais une société anonyme. Dans la société anonyme, tu as 2 possibilités. Tu as le conseil d'administration, donc le système moniste ou le système dualiste avec conseil de surveillance et directoire. Et donc nous on a opté pour un système dualiste dans une société anonyme. Je ne crois pas qu'un jour ou l'autre on sera retransformé en SARL. Parce que quand moi et Nicolas on a créé la société en août 2016 c'était une SARL mais les investisseurs nous ont demandé de la transformer tout de suite en SA. Normalement, c'est une étape qui est assez normale dans les grandes entreprises. Principalement, vous avez la société anonyme donne l'anonymat des actionnaires envers les tiers et la société anonyme vous permet de simplifier le transfert de vos actions. Je ne parle pas des sociétés qui sont traitées en bourse, je parle que des sociétés anonymes où les actions, les parts restent dans les mains privées. Mais quand même, la société anonyme ça vous permet de transférer vos actions, de les vendre à des tiers sans que les autres actionnaires puissent intervenir, ce qui n'est pas le cas dans les sociétés à responsabilité limitée. Donc on restera en société anonyme.

9. Est-ce que vous pouvez me développer le rôle du conseil de surveillance dans votre entreprise ?

Dans notre société spécialement, on se réunit une fois par mois ce qui est assez souvent. Normalement dans les entreprises plus matures, on se réunit une fois par quart d'année. Le directoire a la responsabilité d'informer les actionnaires de ce qu'ils sont en train de faire donc sur la stratégie, de faire un *debrief* de ce qu'il s'est passé pendant un mois, où est-ce qu'on en est avec les finances, où est-ce qu'on en est avec les ventes et qu'elles sont les prochaines

étapes qu'on souhaite faire. Et puis, les actionnaires donc le conseil de surveillance, il te conseille, il te dit : "Ecoutez, vous devez peut-être encore un peu travailler un peu plus fort". En fait, c'est un échange. Ce n'est pas toujours un échange utile. En fait, l'avantage pour nous c'est aussi que chaque fin du mois, on se prépare pour ces échanges là, ça nous permet de réfléchir encore une fois sur où est-ce qu'on est et qu'est-ce qu'il faut faire le mois prochain ou dans le futur.

10. Est-ce que vous avez des mandats avec une durée déterminée pour les représentants ou est-ce qu'ils vont rester en place un certain temps ?

Là, vous me demandez bien des choses spécifiques. Là, il faut que je vois dans les statuts parce que ça c'est quelque chose qui est réglé dans les statuts de l'entreprise. Quand tu as des investisseurs, tu as 2 documents spécifiques. Tu as un pacte d'actionnaires qui est un pacte qui n'est pas pour le public, qui ne sera pas publié au recueil électronique des sociétés au Luxembourg. Donc c'est un contrat entre des personnes privées et non privées, entre tous les acteurs qui investissent dans cette société. Et ça règle bien des choses. Ça règle la rémunération du directoire, ça règle toutes les questions liées à la vente de l'entreprise qui ne sont pas obligatoirement dans les statuts. Quand tu ne veux pas trop divulguer à ta concurrence et comme ça tu essayes de mettre le plus possible dans ton pacte d'actionnaires. Là sont réglées aussi des spécificités sur le droit de vote dans le conseil de surveillance. Et le pacte d'actionnaires, c'est le document clé. En fait, les investissements dans les start-ups dans la plupart des cas, quand tu parles aux investisseurs, tu cherches d'abord à trouver un lead investor. Donc c'est avec ce lead investor que tu négocies aussi les conditions pour l'investissement. Puis le lead investor c'est lui qui prépare les documents pour le consortium des autres investisseurs. Et donc ça c'est pour faciliter la négociation, parce que c'est toujours plus facile de négocier avec une seule partie qu'avec l'intégralité des parties. Et donc les autres, ils vont investir aux mêmes conditions que le lead investisseur. Puis le lead investisseur et toi, vous préparez le Term sheet. Donc le Term sheet, ça c'est un récapitulatif de tous les points que vous avez négociés, qu'est-ce qu'il va se passer dans telle ou telle situation. Ce récapitulatif sera traduit dans le pacte d'actionnaires et dans les statuts de l'entreprise. Et les statuts de l'entreprise règlent comment la société est constituée et le pacte d'actionnaires il

règle la relation entre les actionnaires. Et comme je l'avais dit, le pacte d'actionnaires est un document qui n'est pas accessible. Mais les statuts c'est bien quelque chose que tu peux voir.

Annexe 6 : Entretien n°5, Carlo Thill – BNP Paribas

Nom :	THILL
Prénom :	Carlo
Genre :	Homme
Âge :	65 ans
Formation :	Université Nancy 2 – licence en sciences économiques
Pays :	Luxembourg
Fonction :	CEO BGL BNP Paribas (retraité)
Secteur :	Finance
Sièges CA :	BGL BNP Paribas
LinkedIn :	Carlo Thill

1. Dans quelle phase vous considérez-vous ?

Je pense que c'est la maturité si vous voyez le cycle de vie de cette façon-là, de grande maturité dans une phase où après la crise de 2008, les régulateurs et les politiques, donc législations, régulateurs ont donné beaucoup plus de pouvoir. Donner, ce n'est pas la bonne expression, mais ont imposé plus de responsabilités au conseil d'administration. Pour schématiser, avant 2008, c'était souvent le management qui décidait quels points allaient figurés à l'ordre du jour. Evidemment des sujets comme la stratégie et tout ça, c'était toujours du ressort du conseil d'administration respectivement quelques matières réservées comme des gros investissements, acquisitions, désinvestissements. Donc ça c'était des matières réservées au conseil d'administration. Avec la crise et les nouvelles réglementations, il y a beaucoup plus de points qui doivent formellement figurer à l'ordre du jour du conseil. Donc le conseil doit approuver, au-delà de la stratégie, mais également des

politiques par exemple, de gestion de liquidités, des politiques des risques. Donc le rôle du conseil a été fortement renforcé.

2. Quel est le rôle, la mission des administrateurs à ce stade de développement ?

Je pense que le rôle c'est justement de contrôler la direction, de contrôler l'entreprise. Donc c'est un rôle de superviseur. Ce n'est pas un rôle de gestion journalière. Il y a une nette séparation entre ce qui est gestion journalière et le rôle d'un conseil d'administration. Donc c'est supervision, contrôle avec beaucoup de sous-comités comme le comité des risques qui s'occupe de tout ce qui est risque, risque réputationnel donc la compliance, que ce soit les risques crédits, les risques de liquidités. Et puis le comité d'audit qui regarde de plus près toutes les questions relatives à l'inspection, donc à l'audit, le suivi des recommandations, les comptes, l'arrêté des comptes. Il regarde ça de beaucoup plus près. Et puis le comité de nomination qui propose les nominations des membres du comité exécutif, qui propose ces nominations au conseil d'administration. Qui fait un *prewash*, qui analyse les candidatures et qui retient la candidature qui sera proposée au conseil d'administration. Respectivement, le comité de rémunérations qui fixe les rémunérations individuelles des membres du comité exécutif et qui contrôle également que les règles imposées par la législation ou par la régulation concernant la façon dont les rémunérations sont payées soient effectivement respectées.

3. Est-ce que c'est également le conseil de nomination qui propose les administrateurs et les membres du comité du comité de direction ?

Oui.

4. Pour remplir ces rôles, quelles sont les compétences, expériences, qualités requises ?

Dans le secteur financier, je pense qu'un point important est de connaître le fonctionnement de la banque donc de l'entreprise. Ce qui ne veut pas dire que tous les administrateurs doivent avoir cette compétence. Mais également du point de vue du régulateur on parle de *fit&proper*

et donc un conseil dans sa globalité doit être *fit & proper*. Il faut qu'il y ait des personnes qui aient des compétences plus dans le domaine de la finance, d'autres peut-être plus dans le domaine de l'IT. Surtout aujourd'hui lorsqu'on parle beaucoup de digitalisation ou de *cyber security* ou *cyber risk*, ces compétences-là doivent être d'une façon ou d'une autre présentes au sein d'un conseil. Et puis également des personnes qui viennent peut-être plus du monde en dehors du secteur même mais qui connaissent bien le fonctionnement de l'économie locale, qui connaissent les rouages, qui sont également au fait des différentes évolutions législatives. Donc vous avez un mix qu'on pourrait qualifier chez nous d'administrateurs indépendants qui viennent du monde économique luxembourgeois et puis des personnes qui ne sont pas nécessairement indépendantes. D'un point de vue juridique elles sont indépendantes parce qu'elles ne font pas partie du management de la banque, c'est seulement le CEO de la banque qui est également membre du conseil d'administration, cependant ce sont des personnes qui ont un rôle important dans le groupe BNP Paribas ou qui avaient dans le passé un rôle important, ça c'est les compétences dont j'ai parlé au début, à savoir, les compétences plus financières.

5. Est-ce que vous regardez d'autres qualités, par exemple des qualités personnelles, leur attitude ?

Je pense que c'est quelque chose qu'il faut également regarder, évaluer. Un conseil c'est un team. On ne peut pas avoir dans un conseil, enfin on peut, mais je pense qu'un conseil doit fonctionner en équipe et donc il faut que tout le monde ait un apport positif. Nous faisons tous les ans une auto-évaluation du conseil et là nous regardons également à ce qu'il y ait l'assiduité, donc à ce que les personnes soient assidues pas seulement physiquement présentes aux réunions, parfois par téléphone, mais à ce que les personnes participent également au débat.

6. Comment est faite cette auto-évaluation ? Entre vous dans le conseil ?

Oui, nous n'utilisons pas d'externes pour le faire. C'est le secrétariat général qui est chargé de coordonner cette auto-évaluation. Donc de proposer d'abord un questionnaire qui est proposé chez nous au bureau du conseil. Ça c'est un sous-ensemble du

conseil d'administration qui prépare en fait les conseils d'administration. Puis c'est adressé aux administrateurs, puis le président du conseil lui-même a des entretiens avec les différents administrateurs pour recevoir leur feeling sur le fonctionnement du conseil.

7. Quelle est la durée d'un mandat d'administrateur ?

Chez nous c'est 3 ans. Ça, c'est régi par les statuts. Mais renouvelables avec une limite d'âge qui est de 72 ans. Et ça varie d'une entreprise à l'autre, il y en a où c'est une année, il y en a même en France c'est 6 ans donc ça varie.

8. Est-ce qu'il y a une stratégie bien précise derrière la composition du conseil d'administration ?

Je pense qu'il y a évidemment une stratégie précise derrière, il faut qu'il ait une diversité de compétences pour pouvoir justement jouer ce rôle d'organe de surveillance mais également d'organe de *sparring partner* pour la direction générale d'une entreprise.

9. Vous m'avez parlé du régulateur qui est intervenu dans les conditions de fit & proper. Est-ce qu'il y a des compétences ou des qualités spécifiques qu'il demande en plus ?

Chaque administrateur doit être approuvé par le régulateur et donc comme nous sommes considérés comme une banque systémique c'est le régulateur européen qui doit approuver. Et donc nous devons préparer ensemble avec le candidat administrateur un dossier qui décrit son parcours, donc son CV mais assez fourni avec justement ses compétences, les motivations, etc. Et là-dedans, le régulateur regarde effectivement si la personne est fit et plus encore proper. Il ne faut pas qu'il y ait des problèmes de compliance, de conflits d'intérêts, des trucs pareils. Ceci dit, le régulateur européen ne va pas automatiquement rejeter une candidature de quelqu'un qui ne vient pas du secteur financier. Là il va regarder quelle est la composition globale du conseil d'administration. Donc on ne peut pas exiger de quelqu'un qui vient du monde non bancaire qu'il connaisse en détail le fonctionnement du système. Chez les banques systémiques, nous BGL on fait partie d'un groupe international et donc on est systémique localement donc le groupe est systémique, il fait partie des quelques-unes

grandes banques européennes qui sont globalement systémiques et là il y a des interviews du moins du président du conseil et du président du comité de direction, de l'organe de direction et du président du comité des risques et d'audit, il y a des interviews régulières par les régulateurs.

10. Est-ce que c'est le comité de nomination qui envoie d'abord au régulateur et puis ensuite propose au conseil ?

Oui, c'est un peu parallèle c'est-à-dire les nominations se font sous réserve de l'approbation par le régulateur. Donc en général, on n'introduit pas un dossier, du moins nous, auprès du régulateur sans l'aval du conseil d'administration. Donc le conseil d'administration nomme sous réserve d'approbation par le régulateur. Donc cette procédure c'est une procédure qui peut être longue, ça dure jusqu'à 3 mois.

11. Est-ce que c'est bien l'Assemblée générale des actionnaires qui décide des administrateurs ou ça ne passe pas spécialement par eux ?

Non non, c'est l'assemblée générale qui élit les administrateurs, donc c'est une élection. Cependant, lorsqu'en cours de mandat, il y a une démission, la personne peut être remplacée par un autre, donc peut être cooptée par le conseil d'administration pour terminer le mandat de celui qui a démissionné. Puis à la prochaine assemblée générale, il faudra que l'assemblée générale confirme justement ce mandat.

12. Est-ce que vous avez connu BGL dans une autre phase de développement ?

Oui, je la connais depuis 78, de ce temps et comme je l'ai dit au début, le rôle du conseil était tout à fait différent. Le conseil jouait son rôle mais dans les limites que j'ai dit tout au début. C'était certes un organe de surveillance avec des prérogatives très claires mais beaucoup moins responsabilisé concernant le contrôle de la direction, et beaucoup moins impliqué dans les politiques risques, risques de crédit, de liquidités. Je pense que le fonctionnement du conseil de la banque était autrefois plus comme le fonctionnement du conseil comme on le

voit encore chez beaucoup de PME je dirais. Donc c'est plus un organe d'échanges qu'un organe de décisions.

13. Est-ce que le CEO et PCA sont des postes tenus par des personnes différentes ?

Oui, c'est 2 personnes différentes. Le rôle de ce qu'on connaissait autrefois en France, Président directeur général, ça n'a jamais à ma connaissance existé ici à Luxembourg. Et donc il y a aussi une différence par rapport à la Belgique. En Belgique, la direction agréée dans une institution financière fait également partie du conseil d'administration. Ici à Luxembourg, pas nécessairement. Par exemple chez Fortis en Belgique, les dirigeants agréés, ce que nous appelions ici autrefois comité de direction ou comité exécutif, siège également au conseil d'administration alors que chez nous c'est uniquement le CEO qui siège.

14. Au niveau de la diversité homme/femme au sein du conseil ?

Ça, ça me permettra de parler d'une autre particularité au Luxembourg. Donc ici au Luxembourg, il n'y a pas d'obligation d'avoir cette diversité. Nous avons cependant une forte sensibilité concernant la question. Nous avons aujourd'hui un conseil de 22 personnes donc c'est un conseil large. Il sera ramené à 21 au milieu de l'année prochaine. Et dans ce conseil, il y a 3 femmes et ces 3 femmes sont des représentantes du personnel. Ici à Luxembourg, vous avez la particularité que, c'est dans le cadre de la législation de la cogestion des entreprises qui ont je crois, plus de 1000 salariés, dans ces entreprises-là, les représentants du personnel siègent au conseil d'administration. Ils constituent 1/3 du conseil d'administration, chez nous il y en a 7. Et de ces 7 représentants du personnel, il y a 3 femmes. Parmi les autres, il n'y a pas de femmes. Un des problèmes que nous avons rencontrés, ce n'est pas par manque de volonté. Comme nous sommes une banque systémique, comme administrateur d'une banque systémique, vous n'avez pas le droit d'avoir 3 mandats supplémentaires. Vous avez le droit d'en avoir encore 3 c'est-à-dire avec le mandat que vous avez auprès de BGL vous pouvez encore avoir 2 supplémentaires et un troisième avec accord spécifique du régulateur. Donc maximum 4 mandats. Et là ce n'est pas simple. C'est un problème au niveau des femmes mais également des hommes car c'est très difficile à trouver. C'est également très difficile à trouver des femmes qui ont le niveau nécessaire. Je pense que demain ça sera plus facile mais

aujourd'hui c'est difficile si on veut rester dans le marché local. Si je vais à Londres, etc., je vais en trouver mais si je veux rester sur mon marché très difficile d'en trouver qui ont vraiment une expérience de direction d'une banque. Ceci dit, au niveau des nationalités, il y a une diversité donc il y a des français, il y a des belges, des luxembourgeois, là il y a même une très grande diversité. Au niveau des compétences également mais en matière de gender diversity, en matière hommes/femmes, je dois avouer qu'il n'y a pas de grande diversité.

Annexe 7 : Entretien n°6, Raymond Schadeck – LuxExpo the box

Nom :	SCHADECK
Prénom :	Raymond
Genre :	Homme
Âge :	63 ans
Formation :	Université Louis Pasteur Strasbourg – droit & économie INSEAD Certified director
Pays :	Luxembourg
Fonction :	CEO Ernst & Young Luxembourg (retraité)
Secteur :	Audit et consultance
Sièges CA :	LuxExpo (présidence) - centre d'exposition et convention SnapSwap - start up – fintech - paiements mobiles CDCL - construction ILA (présidence) - Institut Luxembourgeois des Administrateurs Raiffeisen - finance
LinkedIn :	Raymond Schadeck

1. Vous faites partie de plusieurs conseils d'administration, j'imagine que ces entreprises sont dans des stades différents du cycle de vie ? Est-ce que vous voyez des différences dans la composition des différents conseils d'administration ?

Très bonne question. Oui, je crois qu'il y en a. Je suis dans une start-up, où effectivement ça dépend un peu de ce qu'on cherche. Donc je crois qu'il y en a un, sur base de votre question. C'est la première fois qu'on me pose cette question, si c'est bien qu'il y en ait des différences. J'essaye d'expliquer. Je crois que dans une start-up, donc le début du cycle de vie, et quand je dis start-up, je crois qu'il faut aussi réfléchir parce que dans une société existante il y a aussi des cycles de vie. Et je crois que la sensibilité ou les critères de sélection des membres du conseil, dans une start-up très souvent sont beaucoup plus ciblés avec des objectifs qu'on essaye d'atteindre. Je vais essayer d'expliquer autrement.

Le rôle du conseil d'administration, je vais commencer avec ça. Le rôle du conseil d'administration traditionnellement, tout le monde croyait que le rôle était surtout un rôle de contrôle. Je crois qu'on démontre de plus en plus, et je crois que vu votre mémoire vous êtes plus dans la matière. Moi je dis toujours qu'il faut distinguer 3 rôles du conseil d'administration. C'est bien sûr le rôle stratégique, c'est-à-dire d'être là pour définir, pour arrêter, pour finaliser, pour approuver, etc., la stratégie et pour faire une update de la stratégie régulièrement. Le troisième rôle est évidemment un rôle de contrôle et le deuxième est un rôle de support de la direction, de support du management. Pourquoi est-ce que j'ai commencé là ? Parce que quand vous voyez maintenant une start-up, très souvent, la première chose que les personnes vont rechercher, je dirais les priorités dans le cycle de vie d'une société changent. Première chose très souvent quand quelqu'un qui a une idée, qui lance quelque chose, il cherche une fonction de support, c'est-à-dire de validation de ses idées, de validation de ses contacts, de son approche, sans même parler de stratégie. Je crois que c'est très souvent trop tôt de parler de stratégie. Donc il cherche d'abord une fonction de support ou du support de la direction ou de support d'ouvrir des portes avec des régulateurs, des autorités de contrôle, des politiques, des clients potentiels, etc. C'est tout ça qui rentre dans cette fonction de support. Puis, deuxièmement, vient alors, dans le cycle de vie on a fait le prove of concept, maintenant on arrive dans cette phase où il faut aller chercher du fric, disons-le comme ça. Là évidemment pour aller chercher du fric, il faut une stratégie qui tienne la route. Et c'est là où alors on cherche peut-être à avoir dans son conseil d'administration des

personnes qui ont plus un background financier, comptable, appelons-le comme ça. Ou même bancaire etc. Parce que là, la fonction de stratégie du conseil est bien plus importante. Et je crois que pendant toute cette phase-là, la fonction de contrôle n'est pas une fonction primordiale. Elle est toujours présente, mais je crois que le poids de ces différentes fonctions diminue énormément d'un truc à l'autre. Evidemment, si par exemple, vous êtes au Luxembourg et vous êtes dans une profession réglementée, c'est-à-dire dans le domaine financier, la fonction de contrôle il ne faut pas la sous-estimer mais c'est plus un rôle de compliance que de contrôle. Donc je crois que c'est juste pour s'assurer que du point de vue réglementation, mais pas de contrôle financier, parce que généralement on parle très peu de finance. Puis évidemment, je crois que c'est difficile de parler d'un cycle de vie d'une société, je crois que c'est plutôt le cycle de vie d'activité dont il faut parler parce que de nouveau si vous êtes dans un domaine particulier, demain vous voulez diversifier un petit peu, vous allez dans un autre domaine, on retombe dans ce truc d'abord fonction de support puis fonction de stratégie puis fonction de contrôle. Et les 3 sont toujours présentes mais le poids relatif, l'importance, etc., je crois qu'il change radicalement.

2. Au point de vue de la maturité, donc pour une entreprise qui se diversifie peu ou plus, est-ce que le rôle de contrôle devient le plus important ?

Ça dépend. Ça dépend dans quelle société vous êtes. Si vous êtes dans une société cotée, le rôle de contrôle est toujours très important, c'est de nouveau le contrôle, la compliance etc. Evidemment, continuellement, le challenge sera la stratégie. Le support, je dis avec la maturité il y a un équilibre plus sain entre les 3 fonctions qui à mon avis est important mais la stratégie revient régulièrement. Dans le temps, on faisait une stratégie pour 5 ou 7 ans, aujourd'hui on fait une stratégie pour 3 ans, il faut la réajuster tous les 6 mois et toutes les 6 semaines dépendant du secteur dans lequel on est. Et je crois que cette fonction de stratégie avec l'évolution des marchés, la rapidité de changement et la concurrence internationale, je crois qu'elle est plus omniprésente aujourd'hui que peut-être dans le passé. Fonction de support pour moi, reste toujours une fonction très importante, c'est une conviction personnelle. Moi je dis, le conseil d'administration et surtout le président du conseil d'administration doit supporter son management jusqu'à la dernière minute. Ou bien il change son management ou bien il supporte, mais entre les 2 il n'y a rien. Il ne peut pas dire je ne suis plus content, non

alors il faut changer. Cette fonction de support à mon avis doit être omniprésente. La fonction de contrôle est évidemment quelque chose qui est importante. Mais très souvent, ce qui m'agace en tant que président de l'institut, c'est que dans un monde qui quand même est fortement influencé par les juristes, on parle beaucoup trop à mon avis de contrôle. Et peut-être je peux citer l'exemple que je donne toujours, quand vous allez dans un conseil d'administration traditionnel, le premier point sur l'ordre du jour c'est approbation du procès-verbal de la dernière fois et le 2ème c'est les finances. Alors que par exemple, les conseils dans lesquels moi je suis président, les finances c'est le dernier point parce que ce n'est que le reflet de tout le reste. Celui qui a l'approche contrôle met les finances en premier lieu. Celui qui dit moi je suis dans la stratégie, dans le support, il met tout ce qui est opérationnel d'abord, tout ce qui est sales, où est-ce que je peux ouvrir des portes, etc. Est-ce qu'on est sur la bonne voie, est-ce que la concurrence a commencé à faire ceci, est-ce que nous, on devrait faire ça, etc. Mais les finances ce n'est que le reflet de « est-ce que j'ai une bonne stratégie ou non ». Première chose que je fais dans tous les conseils où je préside, finance dernier point. Tout le monde me regarde.

3. Dans vos conseils d'administration, quelles compétences, les qualités est-ce que vous recherchez ?

Comme je l'ai dit dans un bon conseil, vous avez, de façon très générale, des gens qui sont bons dans les 3 fonctions. Vous avez des gens qui sont plus stratégiques, vous avez des gens qui sont plus support et c'est bien aussi d'avoir une personne ou deux qui ont surtout une capacité de contrôle. Maintenant, vous savez que le rôle des administrateurs n'est pas en train de changer, n'a pas changé. Il est toujours théoriquement resté le même mais en pratique, je crois que tout le monde commence à réaliser que le rôle du conseil d'administration va au-delà du titre honorifique, qu'il y a de plus en plus de responsabilités. Et de nouveau quand on parle de responsabilités, je dis responsabilités évidemment légales mais aussi responsabilités vis à vis de tous les *stakeholders*. Peut-être que vous avez entendu que je m'engage beaucoup pour plus de représentativité du genre féminin dans les conseils, parce que je crois qu'il le faut et par conviction et pas parce que c'est bon pour l'image de marque. Aujourd'hui on voit que la moyenne d'âge des administrateurs est en train de diminuer parce que premièrement comme la fonction est aussi une fonction stratégique et de support, donc par exemple tout ce

qui est digitalisation. La crédibilité d'un *board* à définir une bonne stratégie digitale n'est pas bonne s'ils ont tous des cheveux gris comme moi. Donc on voit qu'on essaye de ramener par exemple dans un conseil, des compétences informatiques, donc je dirais digitales. Donc évidemment ça veut dire qu'on cherche des générations plus jeunes. Ça c'est un élément. Le premier élément c'est le genre féminin, parce que très souvent quand quelqu'un me dit je cherche quelqu'un pour conseil d'administration et que je lui demande quelle compétence tu cherches, et la première réponse est toujours féminine. Je ne savais pas que c'était une compétence. Mais très souvent c'est le premier critère puis quelqu'un qui s'y connaît dans tout ce qui est digitalisation informatique, ça c'est le 2ème et le 3ème qui est, ça fait 1 an 1an et demi, qu'on a de plus en plus de gens qui cherchent des gens avec des compétences média-sociaux. Parce qu'ils réalisent que surtout dans la stratégie de la communication et de vente, les média-sociaux, tout ce qui est *branding* via les média-sociaux, devient beaucoup plus important. Et de nouveau les gens de mon âge où est-ce qu'ils tireraient leur compétence média-sociaux. Et ça c'est pourquoi on cherche des gens plus jeunes. Enfin, on ne cherche pas des gens jeunes mais on les trouve dans les générations plus jeunes. Et par exemple c'est pour ça que l'Institut Luxembourgeois des Administrateurs, l'ILA, on est en train de monter un programme de formation spécifique pour ce que nous on appelle les *young high potentials*, c'est-à-dire des gens qui ont ces compétences, qui n'ont jamais pensé à 35 ou 30 ans à aller siéger dans un conseil d'administration mais on a besoin de leurs compétences. Donc il faut les convaincre et les préparer à pouvoir jouer leur rôle dans le conseil. Ça c'est un petit peu le challenge qu'on s'est pris. On essaye de pouvoir démarrer début 2019 avec le programme de formation spécifique. On a commencé à cibler des gens, parce que ces gens-là, ils ne viennent pas chez vous, ils ne viennent pas chez l'ILA parce qu'ils ne pensent pas être dans un conseil d'administration. Donc il faut aller les cibler, etc. Par exemple, on avait une conférence en janvier ou en février, on avait invité chacun de nos membres à s'inscrire ensemble avec quelqu'un qui a moins de 35 ans, juste pour nous aider à identifier des gens qui pourraient reprendre ces rôles. Voilà un petit peu les compétences. Evidemment, je dirais dans le temps, quand je dis dans le temps, je dis il y a une quinzaine d'années, d'abord c'était encore beaucoup honorifique, donc on cherchait des gens qui avaient un titre, etc. Deuxièmement, on partait encore beaucoup de l'idée que les membres du conseil d'administration devaient avoir et des connaissances juridiques et des connaissances financières, etc. Aujourd'hui, je crois, qu'on est quand même en net accord qu'il faut s'assurer qu'autour de la table il y ait

toutes les compétences qu'il faut. Ça présuppose que chacun joue son rôle sinon on a un problème.

4. Quelle est la taille parfaite d'un conseil d'administration ?

La taille parfaite, là je suis d'accord avec les livres, est entre 8 et 12. Evidemment dans une start-up vous pouvez 3-4 mais une fois que vous avez atteint une vitesse croisière normale, si vous voulez ramener à table toutes les compétences, donc il faut des compétences sectorielles, il faut des compétences juridiques, il faut maintenant des compétences informatiques, il faut des compétences financières, il faut des compétences stratégiques, etc. Et vous êtes rapidement 8-10 personnes. Il faut alors partir de l'idée que si jamais ce n'est que 6 personnes, il y'en a 1 ou 2 qui sont pas là vous n'êtes plus que 4. Et c'est pour ça que je dis qu'il ne faut pas anticiper que les gens ne soient pas là mais il faut accepter que les gens ne vont pas toujours être là, présents physiquement. Arrive un phénomène nouveau, c'est que dans le temps, par exemple un conseil qui avait 6 personnes qui fonctionnait bien, maintenant s'il veut ramener dans son conseil 2 administrateurs indépendants, il est rapidement à 8. Il y a aussi cet administrateur indépendant qui vient avec une vue indépendante, c'est-à-dire il n'a pas d'intérêt dans la société, son seul intérêt est que la société marche bien à long terme, pas à court terme. Alors que vous avez dans l'actionnariat, toujours des gens qui ont une vue court terme, des gens qui ont une vue long terme qui créent le conflit. Il faut que quelqu'un aide à résoudre le problème. C'est pour ça qu'il y a les administrateurs indépendants. Mais je suis dans des conseils, je crois que le plus large est 14 ou 15 et je suis dans une start-up où on est 3 ensemble avec le CEO donc 4.

5. Est-ce que le PCA et le CEO sont toujours séparés dans les différents conseils dans lesquels vous siégez ?

Oui, je dirais qu'à tous les niveaux c'est une approche saine parce que comme je l'ai dit si vous prenez la fonction de contrôle, à quoi ça sert d'avoir un président qui est aussi CEO, prenez la fonction du support, il se supporte lui-même ? Et la fonction stratégique, c'est surtout une fonction de challenge, donc il ne se challenge pas lui-même. Je crois que de plus en plus, on

va vouloir séparer. Il y en a encore, évidemment si vous êtes dans entreprise familiale, ils ne séparent pas spécialement. Et dans une entreprise familiale, alors très souvent ils amènent dans le conseil d'administration, 2-3 administrateurs indépendants qui alors reprennent ce rôle de challenge et de support.

6. Au niveau de la durée des mandats, est-ce qu'il y a une règle ?

Non, il y a des guidelines mais pas de règle globale. Ça dépend un petit peu si vous êtes dans une entreprise familiale, c'est difficile de dire après 5 années tu dois partir. Le représentant de l'actionnaire s'il est au conseil pourquoi lui défendre de faire ça. Je crois que la question se pose surtout quand on parle des administrateurs indépendants où il faut se poser la question si après 15 années dans le même conseil, on est vraiment encore indépendant. Et ça c'est un jugement que chacun doit faire pour soi. Il y a des guidelines qui disent entre 6 et 12 années. Mais c'est très large parce que ça dépend des circonstances. Je dirais que l'idéal c'est que vous ayez du sang neuf régulièrement, mais ça peut toujours être les mêmes personnes qui sont remplacées. Vous pouvez avoir un noyau dur de représentants de l'actionnaire qui sont là aussi longtemps qu'ils le veulent mais ce que là on change c'est surtout au niveau de l'administrateur indépendant ou des petits actionnaires. Puis chacun se met un peu ses propres trucs. Moi ici, par exemple, je suis dans le conseil depuis 2010 donc ça fait maintenant 8ans. Pour le moment, on est en pleine restructuration encore donc ce n'est pas le moment idéal. On a nommé un nouveau CEO le 1er janvier donc on ne va pas changer au même moment le président. Donc c'est toutes des considérations. Est-ce que je vais rester ici encore 10 ans ? Certainement pas. Il faut qu'on trouve le bon moment où il est opportun de ramener du sang neuf.

7. Est-ce que vous constatez qu'il y a un changement de direction qui se fait au moment de la maturité ?

Pourquoi est-ce qu'il faut amener du sang neuf de temps en temps à tous les niveaux ? Parce que si vous êtes dans la même responsabilité, que ce soit en CEO ou dans le middle management ou au niveau *board*, pendant 10 ou 15 ans, dès que vous voulez changer quelque chose ou qu'il faudrait changer quelque chose, il faut que vous justifiiez pourquoi vous ne

l'avez pas déjà fait il y a 3 ans. Je crois que ça c'est le challenge. Et c'est pour ça que je crois que très souvent on voit une fois que le démarrage est fait, une fois que le financement est fait, une fois que la structure vole de ses propres ailes, il y a aussi très souvent l'énergie des patrons qui diminue. C'est une sorte de mission accomplie *so what's next* ? Donc ils ont la taille et la rentabilité raisonnable, et maintenant qu'est-ce qu'il faut faire. En fait vous allez dans une phase où on dit la phase est une phase de consolidation qui demande d'autres compétences que dans une phase de démarrage. Donc je crois par exemple prenez une entreprise qui vient de démarrer. Je pense à un exemple, où on vient à maturité, là on a le financement qu'il faut, donc on ne cherche plus des gens qui nous aide à ouvrir des portes. On a une vitesse de croisière au niveau vente etc., alors la question primordiale devient l'optimisation opérationnelle, quelque chose à quoi vous n'avez même pas pensé pendant la phase de démarrage où il fallait surtout faire du *branding*, vendre, etc. Donc avec le cycle de vie, de nouveau, les compétences et les priorités dans le management changent. Et c'est pour ça qu'il faut réfléchir sérieusement à changer de têtes.

8. Est-ce que ça arrive que des changements dans la composition se fasse en phase de lancement ou autre ?

Oui, là vous avez un changement dès que vous avez un changement d'actionnariat. Après la période de lancement, vous avez la phase d'accélération normalement quelqu'un amène de nouveaux capitaux, il veut être représenté dans le conseil. Evidemment il veut même mettre un de ses pions dans la direction. Donc ça arrive mais c'est souvent lié à un changement d'actionnaire.

9. Est-ce qu'en général il y a des comités de nomination pour sélectionner les administrateurs ou est-ce quelque chose de rare ?

De moins en moins rare puisque je crois qu'on cherche de plus en plus ou on est de plus en plus sensible à avoir autour de la table du conseil d'administration toutes les compétences qu'il faut, il faut que le conseil réfléchisse d'abord quelles compétences on n'a pas et qu'on devrait avoir. Maintenant que le conseil le fasse comme un point sur l'ordre du jour ou que le conseil le délègue à un comité de nomination qui le fait, qui dit quels sont nos besoins, quels

sont les candidats éventuels, qui interviewe, etc. De toute façon, le comité de nomination n'a qu'un rôle de proposition puisqu'en fin de compte c'est les actionnaires qui décident. Mais je crois que le comité de nomination, très souvent, n'a pas seulement un rôle à jouer dans le recrutement de nouveaux membres du conseil mais aussi dans la direction. Très souvent vous combinez les 2. Et le comité de nomination, certains l'appellent même le comité de rémunération, ou les 2 ou entre les 2. Donc il a aussi un rôle à définir les packages de rémunérations de la direction, les bonus, est-ce qu'il faut prévoir un changement. Parce que le plus grand rôle, le plus important, du conseil d'administration c'est de prévoir la succession parce que très souvent on n'y pense pas et une fois que quelqu'un a un problème de santé, quelqu'un part en retraite ou quitte la société subitement, c'est là seulement qu'on commence à se dire "mais quel est notre plan B ?" Et donc c'est pour ça que je crois que le rôle d'un comité de nomination qui suit aussi un petit peu la motivation, qui voit quelle est la concurrence sur le marché du management. Donc il a un rôle important à jouer.

Par exemple ici dans la maison, on a un comité de rémunération qui n'avait pas la fonction de comité de nomination mais quand il y a plus d'un an notre CEO nous a informé qu'il voulait partir en retraite, on en a de facto nommé un juste pour ce job, donc on a pris 3 membres du conseil d'administration qui ont en fait défini le *process*, qui ont fait la job description, qui ont fait les interviews, etc. Et puis le comité de nomination n'existe plus, donc c'est très souvent aussi quelque chose de sporadique qui se forme une fois qu'il y a un besoin, etc.

10. Est-ce que le comité de direction est nommé par le conseil d'administration ou bien est-ce que le CEO le compose à sa guise ?

Ça, ça varie. Je crois qu'on peut dire que dans les structures jusqu'à une certaine taille, maintenant c'est difficile de définir une taille, je dirais jusqu'à 50 personnes, le conseil d'administration nomme le CEO et le CEO cherche son équipe. Dans des structures plus grandes, le CEO cherche son équipe mais il a besoin de la valider avec le conseil d'administration, parce que là on parle très souvent de recrutement ou de plans de carrières, etc. Et je pense par exemple à une boîte de 200 personnes où chaque changement dans le directoire est approuvé par le conseil. Et parce que très souvent, il y a un autre package salarial qui va avec et il a un responsable au conseil d'administration. Mais par exemple ici, on est 37 ou 38 personnes, le CEO m'informe mais je ne vais jamais intervenir dans ses choix. Et par

exemple, l'ancien CEO ici avait un comité de direction de 4 personnes alors que le nouveau a un comité de direction de 7 personnes. Parce qu'il a dit je veux plus large, je veux plus de compétences dans ce comité, je veux pouvoir encourager et enthousiasmer une équipe un petit peu plus large par exemple il a décidé de ramener tout ce qui est sales et marketing dans le comité de direction. Donc il fait son choix alors que dans d'autres ce n'est pas pareil.

11. Est-ce que le CEO siège toujours au conseil d'administration ?

Oui, ça dépend ce que vous entendez par siège. Il est présent, il n'est pas toujours administrateur mais souvent. Par exemple le CEO ici il n'est pas membre du conseil d'administration. Mais évidemment, sauf quand on décide de son package salarial, il est là. Et par exemple, lui il amène pour certains points de l'agenda les gens qu'il faut. Donc s'il veut amener son directeur financier pour tout ce qui est partie finance, il l'amène. Si on parle des opérations, il prend son COO. Alors que dans d'autres domaines, par exemple, toute l'équipe est présente mais aucun n'est au conseil d'administration.

Annexe 8 : Carte de visite des personnes interviewées par téléphone

Nom :	DETAILLE
Prénom :	Michèle
Genre :	Femme
Âge :	61 ans
Formation :	UCL Louvain – Licence en sciences politiques
Pays :	Luxembourg
Fonction :	Administrateur délégué Groupe ALIPA
Secteur :	Industrie – emballage et levage industriel
Sièges CA :	UCL - Université Catholique de Louvain FEDIL (vice-Présidence) – Féd. des Industriels Luxembourgeois Luxempart : société d'investissement
LinkedIn :	Michèle Detaille

Nom :	BILLION
Prénom :	Victor
Genre :	Homme
Âge :	82 ans
Formation :	Haute Ecole Commerciale Braine l'Alleud
Pays :	Belgique
Fonction : (retraité)	Directeur Général sites industriels Libramont et Moscou
Secteur :	Beauté & Cosmétique
Sièges CA :	InvestSud

Nom :	DESEMBERG
Prénom :	Thibaut
Genre :	Homme
Âge :	25 ans
Formation :	UCL Louvain – Master en économie et gestion
Pays :	Luxembourg
Fonction :	Co-fondateur RH Media
Secteur :	Real estate marketing
Sièges CA :	RH Media
LinkedIn :	Thibaut Desemberg