

EDFI



PROPARCO

**Les Conseils d'administration et le
virus:
Leadership en temps de crise**



Règles d'utilisation de Livestorm

Chat

Questions

Sondages

Participants

- Votre micro est coupé
- Utilisez le chat pour réagir spontanément
- Les intervenants répondront à la fin de leur présentation à vos questions rédigées dans l'onglet question. Votez pour une question pertinente en cliquant sur la flèche située à côté de la question.
- Ce webinaire est enregistré



Stilpon Nestor – Directeur Général et Senior Advisor

Stilpon est le fondateur de Nestor Advisors. En tant que directeur général et Senior Advisor, il a conseillé les conseils d'administration de certaines des plus grandes entreprises et institutions financières de l'UE et de marchés émergents en Europe, Afrique, Asie et au Moyen-Orient dans une variété de secteurs.



David Risser – Director

Associé au cabinet, David conseille depuis deux décennies administrateurs et dirigeants en matière de gouvernance d'organisations et des risques. Il apporte son expertise aux entreprises privées et cotées, familiales ou publiques, aux fonds d'investissement et private equity, aux banques de développement en Europe, Asie, Moyen-Orient et Afrique.



Leila Kamdem-Fotso – Associée

Leila dispose d'une vaste expertise en matière de transformation organisationnelle, de conseil en réglementation et conformité. Leila est spécialisée dans la gouvernance et la gestion des risques, l'amélioration des processus, la réglementation bancaire et la gestion de projets.



Phuong Gomard – Directrice

Phuong dirige la pratique Gestion des Risques et Réglementation prudentielle. Elle est également spécialisée dans la gestion de projets de grande envergure en relation avec l'identification, le contrôle et l'atténuation des risques.



Jean-Claude Chesnais
Expert Gouvernance



Christine Avril Pottier
Experte Gouvernance



Pierre Harkay
Manager Development
& Sustainability Unit

Sommaire du webinaire

Le processus décisionnel en temps de crise

La gestion des risques émergeant de la crise du COVID-19

Que signifie la crise pour la gouvernance d'entreprise?

L'après-crise: Sept perspectives pour développer une stratégie post-coronienne

Le processus décisionnel en temps de crise

Intense: Davantage de décisions / Unité de temps



[Cette image](#) par un auteur anonyme appartient au site [CC BY-SA](#)

Le processus décisionnel en temps de crise

Vision raccourcie: le présent occupe une place importante

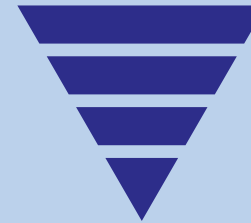


Uccello: La Bataille de San Romano

Le processus décisionnel en temps de crise



Auto-centré: moins de “biens communs” davantage de “moi”

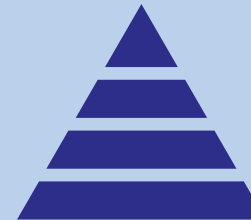


Mondial
National
Entreprise
Individuel

OU

“Bienveillant”: “*même les pires brigands tirent leur chagrin de celui des autres...*”

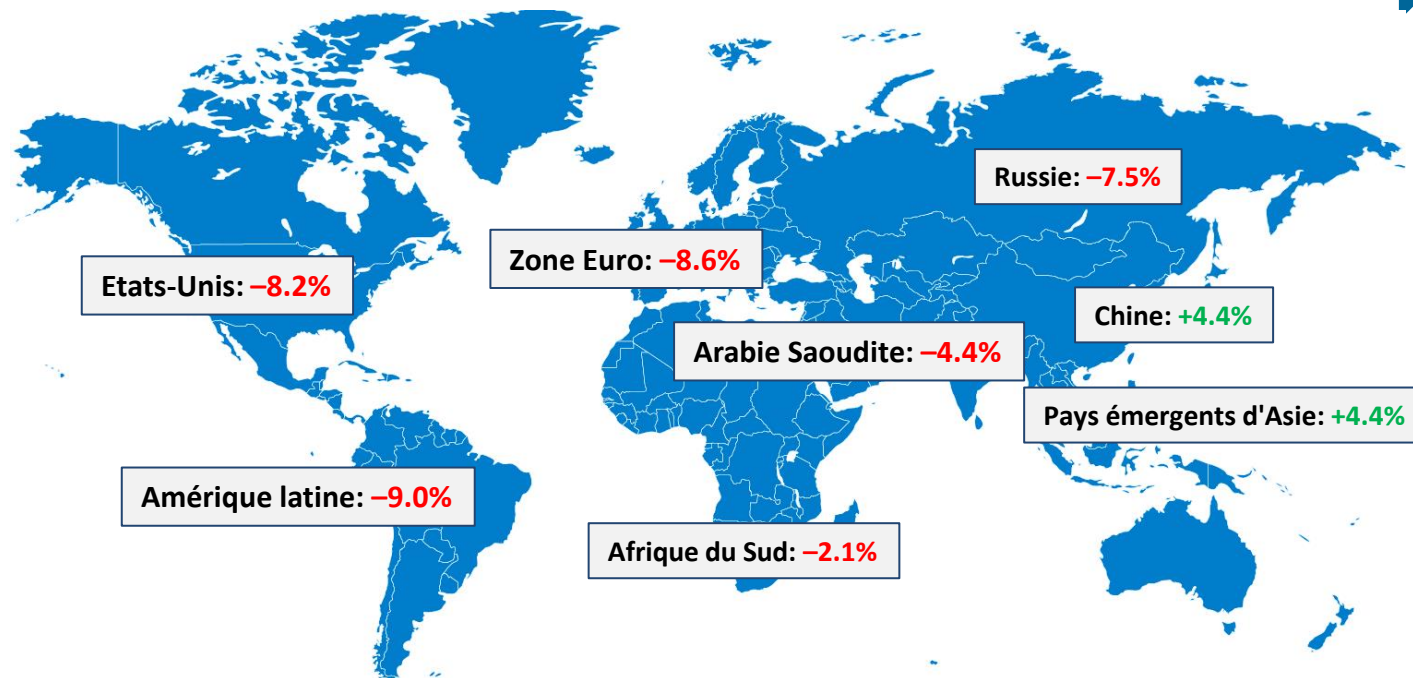
Adam Smith



Mondial
National
Entreprise
Individuel

Quel est l'ampleur de la crise?

L'ampleur de l'impact – Projections de croissance du PIB nominal pour 2020 (en juin 2020)



La récession semble inévitable



La contraction économique la plus forte et la plus rapide en 300 ans

**Harvard
Business
Review**

...et d'une magnitude encore inconnue

« L'écart de prévision actuel entre les analystes est beaucoup plus important qu'à tout moment au cours des 20 dernières années, et nettement supérieur à celui observé au plus fort de la crise financière. »

La gestion des risques émergeant de la crise du COVID-19

Risque de liquidité

- Réviser les prévisions.
- Accroître la fréquence de surveillance.
- Renégocier les conditions de paiement.
- Limiter les versements (par exemple, les dividendes).
- Revoir les limites d'autorisation de paiement.
- Envisager de refinancer la dette.

Continuité et résilience des activités

- Cartographier et évaluer les services commerciaux critiques ou importants.
- Revoir les seuils de tolérance et les mesures de scénarios de crise.
- Surveiller les risques des parties tiers.
- Évaluer les mesures mises en œuvre.
- Identifier les vulnérabilités au fur et à mesure que la crise évolue.

Risque de conformité

- S'informer continuellement des principales mises à jour réglementaires.
- Organiser une veille réglementaire.
- Connecter la conformité à la stratégie d'entreprise et à la réponse à la crise.
- Ajuster les politiques et les contrôles.

Perte de clients

- Maintenir les relations avec les clients existants.
- Ajuster l'offre de service.
- Adapter le modèle de prestation.

Risque de cybersécurité

- Sensibiliser le personnel à une vulnérabilité plus grande des ordinateurs personnels (par rapport aux réseaux d'entreprise).
- Effectuer des tests d'intrusion pour identifier les vulnérabilités et évaluer le risque de cyberattaques.
- Adapter les outils de sécurité pour gérer les ordinateurs distants.

Risque réputationnel

- Être conscient de l'impact sur la réputation des paiements aux actionnaires tout en recevant des subventions de l'État.
- Gérer le risque réputationnel résultant de la rémunération des dirigeants.
- Considérer plus attentivement les implications sociales de vos actions.

Que signifie la crise pour la gouvernance d'entreprise?

1 Les devoirs de l'administrateur

Devoir de prudence

- Plus de «prudence»: se concentrer avec le niveau de détail approprié sur les problèmes générés par la crise actuelle.
- Davantage d'emphase sur la liquidité et la solvabilité.



L'Australie lève la responsabilité des administrateurs en cas d'endettement d'une société insolvable.



Le Royaume-Uni a suspendu la disposition relative à la faute de gestion, article 214 de la loi de 1986 sur l'Insolvabilité.

Devoir de loyauté

- Une attitude individualiste peut conduire à des délits d'initiés.



Pendant la crise financière de 2008, certains groupes bancaires mondiaux ont utilisé la liquidité des filiales étrangères, «transmettant» ainsi le stress aux marchés émergents - les régulateurs ont trouvé les conseils d'administration des filiales «déloyaux» et ont changé les règles du jeu.



Lors de la crise financière de 2008, certaines entreprises familiales ont transféré des liquidités au sein du groupe, augmentant le risque pour les parties prenantes spécifiques à l'entreprise - à éviter.

Que signifie la crise pour la gouvernance d'entreprise?

2 Administrateurs non-exécutifs: un nouvel équilibre entre soutien et gestion exigeante

En temps de crise, la direction doit réduire le temps consacré aux domaines non essentiels. Il pourrait y avoir moins de réunions du conseil d'administration complétées par diverses options alternatives.

Exemples d'options alternatives:

Le mini-conseil : une grande entreprise a délégué un pouvoir décisionnel important à une réunion du « Comité du Président du conseil » qui se réunit chaque semaine. Ce comité est composé d'administrateurs non-exécutifs et exécutifs.

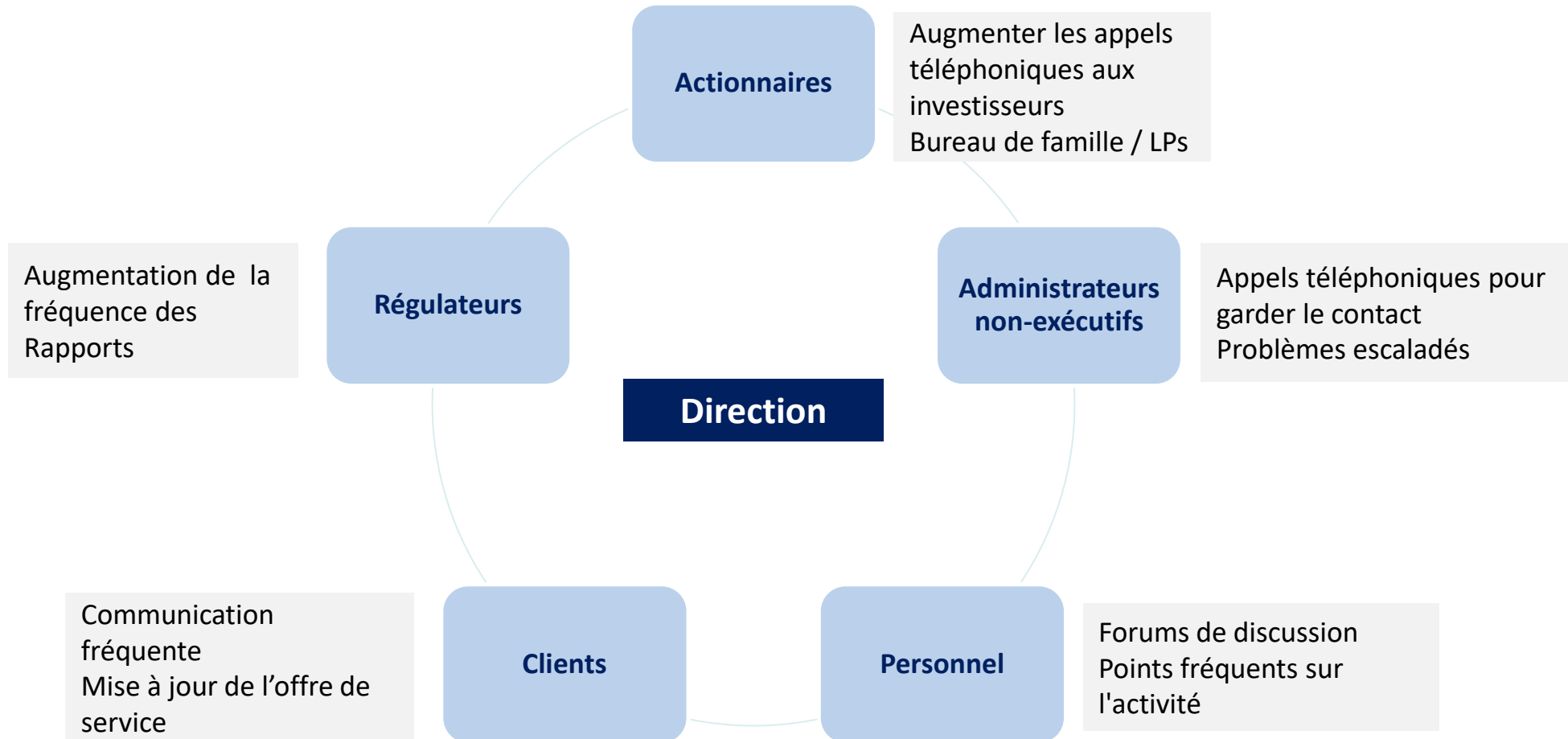
Le Président du conseil et le vice-président (le patriarche de la famille) assistent à toutes les réunions du comité exécutif en tant qu'observateurs silencieux et partagent leurs commentaires séparément.



PME: Dans un conseil d'administration de sept membres, un administrateur non exécutif expérimenté et connaissant bien les questions spécifiques à l'Afrique est intervenu et a assumé les responsabilités de développement commercial pour la région.

Que signifie la crise pour la gouvernance d'entreprise?

3 Intensifier la communication



Que signifie la crise pour la gouvernance d'entreprise?

4 Composition du conseil d'administration

...Changer de chevaux en cours de route...

Les temps de crise ne sont sans doute pas les meilleurs moments pour modifier la composition du conseil d'administration...

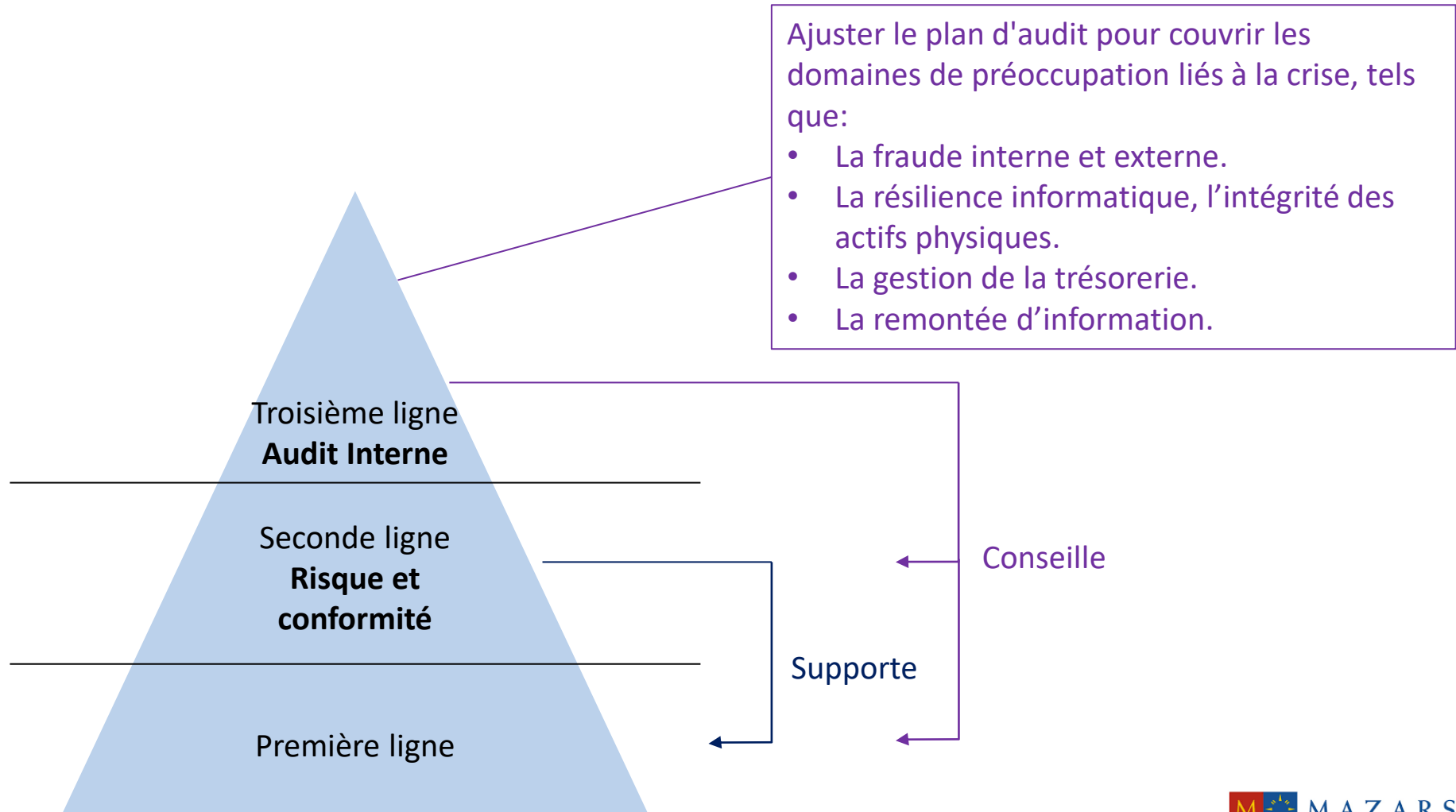


...Mais en abordant « l'après crise », les entreprises devraient tirer parti de l'opportunité offerte pour atteindre des objectifs sociétaux tels que la diversité de genres, qui contribuera à la réputation de l'entreprise et renforcera sa « licence d'exploitation ».

Ces tendances s'accéléreront après la crise.

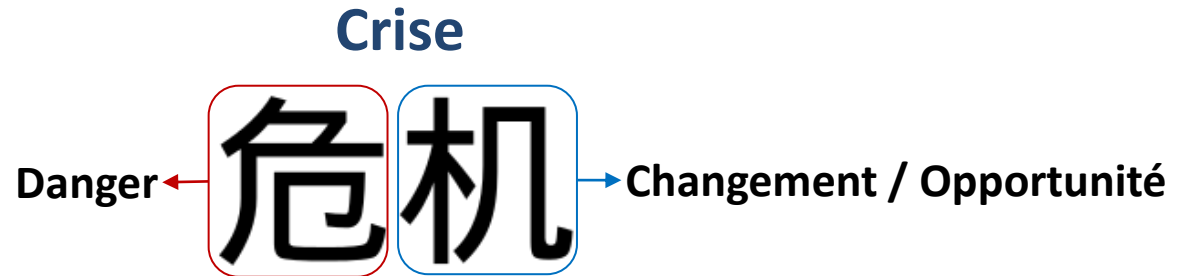
Que signifie la crise pour la gouvernance d'entreprise?

5 Adapter le cadre de contrôle



Que signifie la crise pour la gouvernance d'entreprise?

6 Saisir les opportunités



Répondre aux nouveaux
besoins

Envisager de nouvelles
collaborations

Remaniement des géographies

Planifier la prochaine crise

L'après crise: Sept perspectives pour développer une stratégie post-coronienne

1 Interconnectivité

- Reconsidérer les aspirations nationales et revoir les ambitions internationales.
- Sécuriser la chaîne d'approvisionnement et revoir le financement à distance.
- Davantage d'emphasis sur le "S" de ESG. Est-ce que le E importera autant?

2 Économie macro-politique

- Surendettement et qualité des actifs.
- Hausse possible de l'inflation.
- L'impact de l'intervention de l'Etat sur les marchés.
- Possibilité d'une fiscalité plus onéreuse?

3 Perceptions du risque

- Biais de disponibilité.
- Aversion au risque – appétence, comportements
- Dépendance accrue à l'égard des bénéfices non répartis.
- Réduction de disponibilité du crédit.

4 Préférences des consommateurs

- Considérations liées à la santé modifiant la demande et les modèles de distribution.
- La nouvelle frugalité.

5 Accélérer la technologie

- Opportunités ou menaces?
- Potentielles améliorations de la gouvernance grâce aux nouvelles technologies, y compris en maximisant les apports d'une expertise située à l'extérieur du pays?

6 De nouvelles façons de travailler

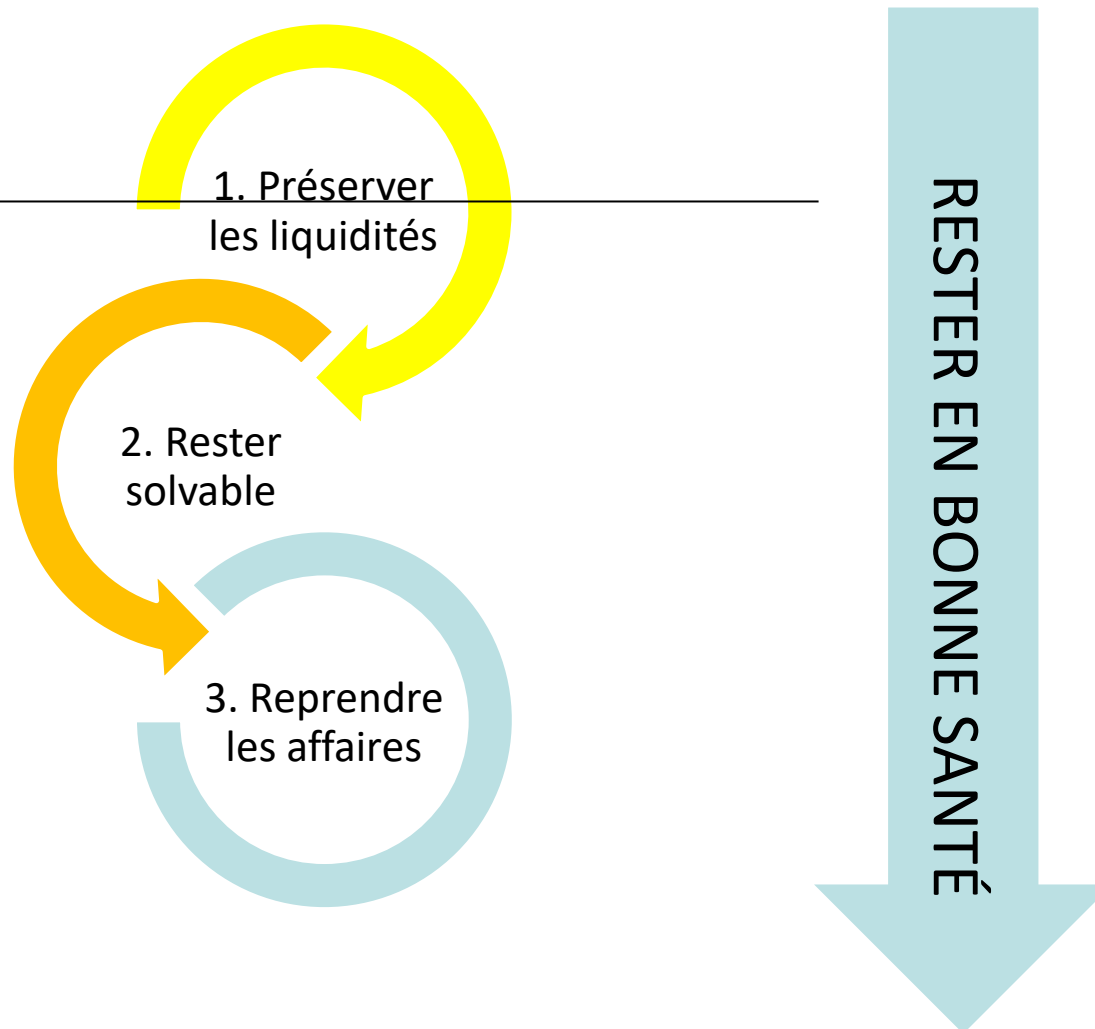
- Travail à distance / distribué : de nombreux impacts sur plusieurs secteurs (i.e. immobilier commercial, services connexes, éducation).
- Automatisation et robotisation accrues.

7 Le rôle de l'État

- L'imminence d'un "plus grand Etat":
 - Menaces et opportunités.
- La présence de l'État entraînera-t-elle des conditions de concurrence inégales dans notre secteur d'activité?

L'après crise : les trois phases de la crise

Statut actuel



Liste de ressources internet



- **Stilpon Nestor** (2020), [Boards and the virus: seven perspectives on the day after](https://www.nestoradvisors.com/var/files/pdf/LettersTrenches/LT_Boardsandthevirus.pdf) [Disponible sur: https://www.nestoradvisors.com/var/files/pdf/LettersTrenches/LT_Boardsandthevirus.pdf].



- **Mazars**, [Covid-19: Mazars Global Resource Centre](https://www.mazars.com/Home/News-and-Insights/Covid-19-Mazars-Global-Resource-Centre) [Disponible sur: <https://www.mazars.com/Home/News-and-Insights/Covid-19-Mazars-Global-Resource-Centre>].
- **The Corporate Governance Development Framework**, [Covid-19 responses and Corporate Governance](https://cgdevelopmentframework.com/covid-19-responses-corporate-governance/) [Disponible sur: <https://cgdevelopmentframework.com/covid-19-responses-corporate-governance/>].
- **L' Organisation de Coopération et de Développement Economiques**, [Tackling Coronavirus \(COVID-19\)](https://www.oecd.org/coronavirus/en/) [Available on: <https://www.oecd.org/coronavirus/en/>].
- **Le Forum Economique Mondial**, [COVID Action Platform](https://www.weforum.org/covid-action-platform) [Disponible sur: <https://www.weforum.org/covid-action-platform>].
- **The Financial Times**, the [Global Boardroom](https://globalboardroom.ft.com/vod), Global Economic Crisis - What Now? [Disponible sur: <https://globalboardroom.ft.com/vod>].

Autres Sources



EDFI



PROPARCO

Merci



Stilpon Nestor – Directeur Général
snestor@nestoradvisors.com

David Risser – Directeur
drisser@nestoradvisors.com



Leila Kamdem-Fotso – Partenaire
Leila.Kamdem-Fotso@mazars.co.uk

Phuong Gomard – Directrice
Phuong.Gomard@mazars.co.uk