

# Board Insights II

Bonne gouvernance dans les sociétés cotées

## Table ronde / Session II

Qui est dans le cockpit de votre entreprise ?

La quadrature du cercle.



**GUBERNA**

INSTITUUT VOOR BESTUURDERS  
INSTITUT DES ADMINISTRATEURS



**FEB**

Fédération des  
Entreprises de  
Belgique

**EY** Building a better  
working world

Association Belge des  
Sociétés Cotées asbl

## **Avant-propos**

Ces dernières années, et certainement dans le climat économique et financier actuel, les sociétés cotées sont confrontées à de nombreux défis. Il n'est pas facile aujourd'hui pour les entreprises de répondre aux nombreuses exigences formelles de la corporate governance, tout en ayant à leur tête un organe résolu qui prend à son compte les importantes décisions stratégiques dans l'intérêt de l'entreprise.

On cherche à développer un meilleur climat d'entreprise, à renouveler la confiance et les sociétés cotées sont un maillon indispensable de ce processus. On attend des sociétés qu'elles contribuent à un climat d'entreprise transparent, fiable, responsable et conforme à la bonne gouvernance.

La bonne gouvernance et le Code de gouvernance d'entreprise 2009 peuvent jouer un rôle dans ce contexte afin de soutenir la réussite des entreprises à long terme. Mais il va de soi que toutes les entreprises n'ont pas les mêmes spécificités ou qu'elles ne sont pas au même stade de leur développement. Les changements du climat économique nécessitent aussi un regard renouvelé sur la bonne gouvernance, car celle-ci est et reste un phénomène dynamique.

L'Europe s'intéresse également à la bonne gouvernance et elle estime qu'une gouvernance d'entreprise efficace devrait favoriser la croissance durable et le sens des responsabilités sociétales dans le marché intérieur, le tout dans le cadre du programme « Europe 2020 ».

GUBERNA et la Fédération des entreprises de Belgique (FEB) souhaitent assister les sociétés cotées dans cette dynamique et plaident pour une attitude professionnelle et ouverte de leurs dirigeants. Pour mieux comprendre les processus et les pratiques de gouvernance des entreprises, GUBERNA et la FEB ont mené un vaste projet d'étude auprès des sociétés cotées. L'accent y est mis sur la recherche de la meilleure formule pour l'entreprise.

Les résultats de ce projet à grande échelle vous sont présentés à l'occasion de cinq tables rondes. Nos « Board Insights » développent les différents thèmes abordés dans le cadre de ces sessions et vous présentent les principales informations et l'essentiel des débats.

Sincères salutations,

Lutgart Van den Berghe  
*Executive Director*  
**GUBERNA**

Philippe Lambrecht  
*Administrateur-Secrétaire général*  
**FEB**

## **La composition du conseil d’administration des sociétés cotées :**

### **Qui est dans le cockpit de votre entreprise ? La quadrature du cercle.**

<b>Introduction</b>	<b>4</b>
<b>Table ronde Session II</b>	<b>5</b>
<b>La liberté dans la contrainte</b>	<b>6</b>
<b>Taille du conseil d'administration</b>	<b>6</b>
<b>Diversité au sein du conseil d'administration</b>	<b>8</b>
<b>Un mix équilibré au sein du conseil d'administration</b>	<b>12</b>
<b>Pas de composition optimale sans processus de sélection professionnel</b>	<b>15</b>
<b>En fin de compte ... vers plus de liberté et moins de contraintes ?</b>	<b>16</b>
<b>Quelques ‘inspiring practices’</b>	<b>17</b>
<b>Conclusion</b>	<b>17</b>
<b>Outils pratiques pour vous aider à atteindre une composition optimale du conseil d’administration</b>	<b>18</b>

## Introduction

GUBERNA et la FEB souhaitent mieux comprendre les pratiques de gouvernance des sociétés cotées. Ces réflexions peuvent aider les entreprises dans leur recherche des meilleures solutions en matière de gouvernance.

A cet effet, GUBERNA et la FEB ont uni leurs forces pour **une vaste étude sur les pratiques de gouvernance des sociétés cotées**. Cette étude a débuté en 2011 et elle met l'accent sur deux aspects : le respect formel et la pratique.

En complément de l'étude de suivi périodique<sup>1</sup> qui se focalise sur le respect formel du Code 2009, GUBERNA et la FEB ont réalisé une **analyse beaucoup plus détaillée des pratiques internes de gouvernance des sociétés cotées**. Outre l'évaluation du respect, ce vaste projet analyse également les variables qualitatives non disponibles par le biais des informations publiques. La combinaison de ces deux aspects donne une vue d'ensemble unique et complète des pratiques de gouvernance des sociétés cotées belges.

Les résultats de cette étude à grande échelle sont révélés au cours de cinq tables rondes organisées dans le courant de 2013. Lors de chacune de ces sessions, une partie de l'étude est présentée et discutée avec les entreprises et différents experts.

Les conclusions sont publiées dans **cinq éditions de nos « Board Insights »** explicitant chacune les principales dimensions d'un thème.

GUBERNA et la FEB espèrent, grâce à ces tables rondes, avancer vers le développement de la meilleure formule pour chaque entreprise.

### Cycle de tables rondes

#### Bonne gouvernance : de la lettre à l'esprit !

<b>20/02/2013</b>	Qui s'intéresse à votre gouvernance ? Le regard extérieur est omniprésent.
<b>22/04/2013</b>	Qui est dans le cockpit de votre entreprise ? La quadrature du cercle.
<b>19/06/2013</b>	Le contrat de mariage à la tête de l'entreprise : administration et management.
<b>03/10/2013</b>	L'organe d'administration : l'arène où se prennent les décisions.
<b>11/12/2013</b>	Les comités spécialisés dans le radar.

<sup>1</sup> Voir Board Insights I - Suivi des sociétés cotées, 2013.

## Table ronde Session II



La seconde session de la table ronde est entièrement placée sous le signe d'une **composition optimale** du conseil d'administration. Ce thème, de prime abord simple, est loin de l'être dans la pratique.

Pourquoi s'intéresser à la composition d'un conseil d'administration ? Les sociétés cotées sont assaillies de nouvelles directives et réglementations et ont, dès lors, tendance à perdre de vue l'essence de la « corporate governance ».

Un conseil d'administration a pour vocation première de **fournir de la « valeur ajoutée »**, au niveau tant du management que de l'entreprise. A cet égard, les personnes siégeant au conseil ainsi que le mix de profils présents en son sein sont déterminants. En effet, la bonne gouvernance débute avec les bonnes personnes.

Mais ce n'est pas tout ... En sa qualité d'organe collégial, le conseil d'administration est une **entité sociale** qui repose sur le postulat qu'un groupe peut prendre de meilleures décisions qu'un individu. Dans la pratique, cette donnée n'est pas évidente, compte tenu de la récursivité de la dynamique de groupe. C'est pourtant possible. Cela requiert certes le respect des conditions minimales en termes de diversité et d'indépendance lors de la composition du conseil d'administration.

Les arguments ne manquent donc pas pour analyser minutieusement la composition des conseils d'administration de nos sociétés cotées. La réalité est complexe et dégrisante.

Deux questions majeures se sont imposées :

« **Qui doit être dans le cockpit de votre entreprise ?** »

« **Comment peut-on encore donner au conseil d'administration une composition adéquate, eu égard aux nombreuses dispositions normatives en la matière ?** »

**Pour bon nombre de sociétés cotées, c'est un véritable challenge d'assembler les pièces du puzzle pour parvenir à un mix équilibré au sein de leur conseil d'administration.**

## LA LIBERTÉ DANS LA CONTRAINTE

La manière dont le conseil d'administration est composé est influencée par de nombreux facteurs.

Il y a tout d'abord les dispositions du Code belge de gouvernance d'entreprise (Code 2009) qui prévoient un certain nombre d'exigences, encore renforcées par les prescriptions légales. La loi sur le quota des genres en est un bon exemple.

*« Si l'on additionne tout, les dispositions légales et le Code 2009, il devient quasiment impossible d'encombler avec d'autres compétences et un certain nombre de principes qui vous tiennent à cœur, comme par ex. ne pas faire siéger un même administrateur dans plusieurs comités, ne pas composer des conseils d'administration trop importants. »*

L'actionnariat et le choix du modèle de management sont eux aussi déterminants pour la composition du conseil d'administration. Le nombre d'administrateurs exécutifs et non exécutifs y est étroitement lié.

*« Si vous avez des actionnaires de référence qui, à juste titre en tant que propriétaires d'une entreprise, ont davantage droit au chapitre, la composition en est influencée, ... donc la composition optimale doit prendre en compte les desiderata de ces actionnaires ... »*

Enfin, le type d'entreprise (nature des activités, taille, etc.) influence également le mix qui compose le conseil d'administration.

En fin de compte, cela signifie que la liberté de l'entreprise est plus ou moins restreinte dans le cadre de la composition de son conseil d'administration.

## TAILLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Dans la philosophie de la bonne gouvernance, la taille absolue du conseil d'administration n'est pas d'une grande importance. Tous les extrêmes - grands ou petits - sont déconseillés. Mais où se situe le juste milieu ?

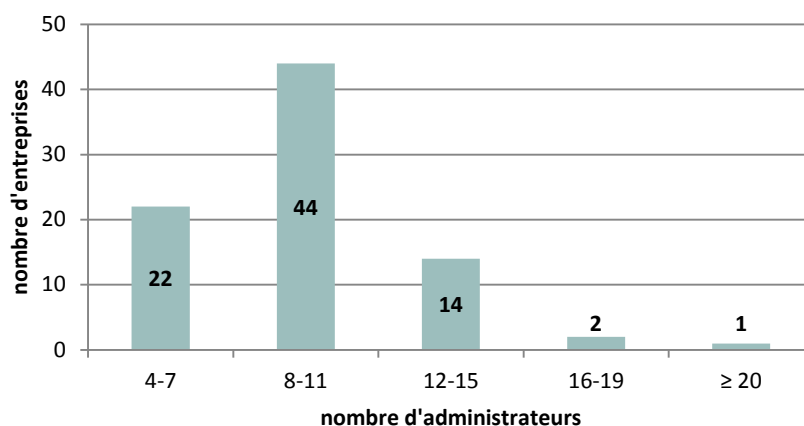
D'une part, le conseil d'administration doit être suffisamment étoffé pour garantir la complémentarité et la diversité et pouvoir faire face au départ imprévu d'un administrateur. D'autre part, le conseil d'administration doit être suffisamment restreint pour permettre une prise de décisions efficace.

**La pratique belge de la gouvernance d'entreprise montre que le nombre d'administrateurs varie fortement non seulement en fonction des entreprises mais aussi en fonction de l'indice dont elles font partie.**

La taille la plus répandue de conseil d'administration d'une société cotée est de 9 administrateurs. Le nombre minimum d'administrateurs est de 4 et le maximum de 25 (voir graphique 1).

L'étude révèle également que, de manière générale, les sociétés du BEL 20 ont des conseils d'administration plus vastes (12,5 administrateurs) que celles du BEL Mid (9 administrateurs) ou du BEL Small (8 administrateurs).

GRAPHIQUE 1 : TAILLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (2012)



Les résultats de l'étude qualitative menée auprès des **entreprises du BEL 20** révèle que la **taille** du conseil d'administration est un **point problématique** dans plusieurs des entreprises concernées. Certaines expliquent que le nombre (plus élevé) de membres du conseil d'administration est souvent la conséquence de plusieurs facteurs internes et/ou externes. Le cadre, ci-dessous, en donne un aperçu plus détaillé.

CADRE 1 : FACTEURS QUI INFLUENCENT LA TAILLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Diversification/expertises souhaitées ;
- Fusion ;
- Recherche d'équilibres au niveau des actionnaires ;
- Réglementations (par ex. gender quotas) ou exigences légales spécifiques à certains secteurs.

Certaines entreprises ont déjà opté délibérément pour une taille plus restreinte de leur conseil d'administration, d'autres sociétés du BEL 20 fournissent des efforts ciblés en vue de la réduire progressivement.

L'étude qualitative réalisée auprès des **sociétés du BEL Mid** révèle une **préférence plus marquée pour des petits conseils d'administration**. Plusieurs d'entre elles estiment qu'un conseil d'administration de petite taille fonctionne plus efficacement, est plus opérationnel et favorise l'interaction. Par ailleurs, la taille de l'entreprise a également été invoquée à plusieurs reprises. A quelques exceptions près, ces entreprises ne ressentent pas le besoin d'élargir leur conseil d'administration. Pourquoi feraient-elles mieux à 8 qu'à 6 ?

Les résultats de l'étude ne permettent pas de tirer des conclusions pertinentes pour les sociétés du BEL Small.

## DIVERSITÉ AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La diversité est source de variété. La diversité professionnelle peut avoir un impact positif considérable sur la réussite d'une entreprise. Un minimum de diversité au sein du conseil d'administration garantit, en effet, l'apport de perspectives différentes dans les débats, ce qui augmente les chances de prendre une décision de qualité.

L'aspect de la diversité au sein des conseils d'administration a été analysé plus en détails sur base de ce raisonnement. Il arrive encore trop souvent que des conseils d'administration soient montrés du doigt en raison de leur composition trop homogène. On a tous en tête l'image stéréotypée d'un club d'hommes d'âge mûr provenant du même réseau. A juste titre ou pas ?

La plupart des répondants des 3 indices sont d'avis que leur conseil d'administration présente une **diversité suffisante**. La plupart des sociétés cotées recherchent un **mix pertinent d'expertises** en fonction de leurs activités et du secteur dans lequel elles sont actives.

*« En ce qui concerne la composition, nous recherchons une diversité de nationalités, de parcours professionnels et d'expériences. Nous essayons donc d'obtenir des apports divers des différentes personnes dans l'exécution de leurs missions. »*

On observe néanmoins quelques **nuances** entre les sociétés du **BEL 20** et celles du BEL Mid. Les premières ont spontanément fait remarquer que la diversité ne signifie pas par définition que chaque profil est le bon au sein du conseil actuel ou qu'aucune **adaptation n'est souhaitable**. Elles ont notamment évoqué des compétences actuellement absentes ou trop peu représentées. Certains répondants ont ajouté que la composition du conseil doit également reposer sur d'autres facteurs, comme la structure de l'actionnariat ou l'emploi des langues.

Les **sociétés du BEL Mid** ont plutôt mis l'accent sur **l'évolution et les modifications** survenues au cours des dernières années dans la composition du conseil d'administration, permettant un mix plus optimal de profils. Certaines reconnaissent néanmoins que la situation peut encore être améliorée dans certains domaines d'expertise.

L'accent a en outre été mis sur l'importance des **caractéristiques plus qualitatives** des administrateurs (personnalité, caractère, intelligence émotionnelle, etc.) et sur le mix également recherché dans ce domaine. Il s'agit d'un aspect non négligeable pour un conseil d'administration collégial amené à prendre ensemble des décisions dans l'intérêt de la société.

Les nouvelles réglementations obligent les entreprises à réfléchir à la composition du conseil d'administration, mais le font-elles spontanément ? La diversité est une donnée dynamique et la plupart des entreprises ont conscience des besoins changeants.

La question de la **succession des administrateurs** se pose à l'expiration d'un mandat d'administrateur ou dans le cadre d'une évaluation du conseil d'administration. Mais l'intensité du questionnement et la manière dont il est abordé varient fortement d'une entreprise à l'autre. Dans bon nombre d'entre elles, cela reste un exercice informel, alors que d'autres l'inscrivent formellement à l'ordre du jour (soit du comité de rémunération, soit du conseil d'administration).



## Quelles compétences ?

Chaque conseil d'administration a une composition unique. Cela va de soi. L'étude révèle néanmoins quelques faits marquants. La plupart des entreprises jugent très important d'avoir des administrateurs connaissant le « business » et expérimentés.

Concrètement, cela implique de connaître le secteur ou l'industrie dans lequel l'entreprise opère, ses produits et/ou activités ou de savoir comment diriger une entreprise de manière plus générale. En d'autres termes : **un administrateur qui sait de quoi il retourne.**

Ce type de connaissances est-il vraiment nécessaire ? Tous n'en sont pas convaincus. En effet, un administrateur indépendant n'est pas toujours un expert du secteur. Mais, dans l'exercice de sa mission, l'administrateur est censé mettre au défi le management et faire contrepoids et, à cet égard, les connaissances sectorielles sont incontestablement une plus-value.

A plusieurs reprises, on a également évoqué l'expérience effective ou le « **track record** » des administrateurs. Enfin, on note la présence croissante de **profils internationaux**, ainsi qu'une **expertise technologique** croissante (TIC, nouveaux médias, etc.).

Sont évidemment présents, de manière plus ou moins importante, les « usual suspects » tels que l'expertise financière et juridique et les connaissances en marketing. On observe également des profils scientifiques là où cela se justifie. Les connaissances en **ressources humaines** sont par contre **moins présentes.**

La diversité a de nombreuses facettes. L'accent est à juste titre mis sur un mix équilibré de compétences et d'expériences, mais cela va plus loin ...

## Belge ou étranger ?

Les statistiques montrent que dans les **sociétés du BEL 20, 1 administrateur sur 3** environ est un **étranger**. Les informations publiques concernant les autres indices sont insuffisantes dans ce domaine. L'étude qualitative révèle néanmoins que dans ces groupes-cibles également, les profils internationaux – que ce soit via un administrateur étranger ou un administrateur belge doté d'une forte expérience internationale – sont plutôt la règle que l'exception.

La recherche d'un mix de profils internationaux est un **choix bien réfléchi**. Cela dépend en grande partie du fait que l'entreprise soit **active sur les marchés internationaux** et que cette dimension internationale se reflète aussi dans le conseil d'administration. Dans d'autres entreprises, en revanche, des administrateurs étrangers siègent au conseil d'administration en raison de leur **lien avec les actionnaires de référence internationaux.**

La plupart des répondants émettent un avis positif sur la présence d'administrateurs étrangers. Ils ont précisé qu'ils apportent une grande valeur ajoutée dans divers domaines. Le cadre 2 en donne un aperçu.

**CADRE 2 : VALEUR AJOUTÉE D'ADMINISTRATEURS ÉTRANGERS**

- Ils connaissent les sensibilités du marché local ;
- Ils apportent d'autres perspectives/raisonnements que les administrateurs belges, ce qui crée une dynamique différente dans les débats ;
  - Le fait de mettre au défi le « conventional wisdom » empêche d'avoir des œillères
  - Les différences de culture (par ex. dans la manière dont ils s'expriment)
  - Un apport/des questions spécifiques en fonction de leur origine
- Ils sont déjà un pas plus loin dans certains domaines (corporate governance, etc.) ;
- Indication des tendances dans le secteur (au niveau mondial).

Cette valeur ajoutée compense les défis et les inconvénients pratiques perçus (par ex. convoquer des réunions physiques, langue utilisée, certaines sensibilités, différences culturelles, rémunération, etc.).

**Quel est l'âge des administrateurs ?**

L'âge **moyen** d'un administrateur de société cotée est de **58 ans**. Cette moyenne cache toutefois une grande disparité, allant de 29 à 84 ans. Entre les indices, on note à nouveau des différences, telles qu'indiquées dans le tableau ci-dessous.

Un nombre limité d'entreprises a déjà opté délibérément pour un profil plus jeune. Par ailleurs, diverses sociétés cotées ont également intégré une limite d'âge dans leur charte de gouvernance d'entreprise.

**TABLEAU 1 : DIVERSITÉ EN MATIÈRE D'ÂGE (2012)**

	BEL 20 (N = 223)	BEL Mid (N = 201)	BEL Small (N = 103)	Total (N = 527)
Age (valeur médiane)	58	58	56	58
Age minimum	38	32	29	29
Age maximum	84	81	73	84

## H/F au sein du conseil d'administration

Diversité des genres ou égalité des genres ? Le plaidoyer en faveur d'une multiplication du nombre de femmes dans les conseils d'administration s'inscrit dans le cadre d'un débat sociétal plus vaste. Il n'est donc pas surprenant que la Commission européenne s'imisce également dans ce débat. La proposition de la commissaire Reding fait grand bruit<sup>2</sup>. Par ailleurs, en avril 2013, la Commission européenne a publié une proposition de directive visant à imposer aux grandes sociétés cotées une description de la politique de diversité que la société applique à ses organes d'administration, au regard de critères tels que l'âge, le sexe, l'origine géographique, les qualifications et l'expérience professionnelle, ainsi qu'une description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en oeuvre et des résultats obtenus au cours de la période de référence<sup>3</sup>.

La Belgique n'a pas non plus échappé au débat. En janvier 2011, la Commission belge de gouvernance d'entreprise a formulé une recommandation visant à réaliser une plus grande représentation des femmes dans les conseils d'administration tout en tenant compte des spécificités des entreprises. En juillet 2011, le législateur a finalement introduit la **loi sur les quotas**<sup>4</sup>. Les sociétés cotées et les entreprises publiques sont dès lors obligées de porter le nombre d'administrateurs féminins à 1/3. D'ici à 2017, la plupart des entreprises devront s'y conformer, les plus petites disposant d'un peu plus de temps.

L'objectif reste le même pour tous : promouvoir une représentation plus équilibrée des femmes dans les organes d'administration. Les résultats sont-ils donc médiocres dans les sociétés cotées belges ? Les statistiques montrent une **augmentation** du nombre d'administrateurs féminins, à savoir de 7,5% en 2008 à 12% en 2012. Cet accroissement s'explique à la fois par un changement de mentalités et la pression légale.

Diverses études mettent en évidence la valeur ajoutée de la diversité des genres et de nombreuses qualités particulières sont attribuées aux administrateurs féminins. Identifie-t-on ce phénomène dans nos sociétés cotées ? **Les entreprises comptant des femmes dans leur conseil d'administration en sont convaincues.** Elles reconnaissent la contribution positive de leurs membres féminins dans la prise de décisions. Elles ont quand même été sélectionnées en raison de leur compétence spécifique, n'est-ce pas ?

---

<sup>2</sup> Proposition de directive relative à un meilleur équilibre hommes-femmes parmi les administrateurs non exécutifs de sociétés cotées et à des mesures connexes (14 novembre 2012).

<sup>3</sup> Proposition de directive du Parlement européen et du Conseil en ce qui concerne la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes sociétés et certains groupes (16 avril 2013).

<sup>4</sup> Loi du 28 juillet 2011 modifiant la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, le Code des sociétés et la loi du 19 avril 2002 relative à la rationalisation du fonctionnement et la gestion de la Loterie Nationale afin de garantir la présence des femmes dans le conseil d'administration des entreprises publiques autonomes, des sociétés cotées et de la Loterie Nationale (MB du 14/09/2011).

Il est plus difficile de convaincre les entreprises qui n'ont pas encore de femmes dans leur conseil d'administration. Les arguments évoqués ne sont pas neufs. Il n'y a pas de candidates adéquates ou on ne les trouve pas ou ... on n'y pense tout simplement pas. **On n'aime pas ce qu'on ne connaît pas.** Ces conclusions confortent les initiateurs de l'étude dans leur plaidoyer pour une conscientisation plus grande du rôle de la femme et un recrutement plus ouvert. Il existe en effet des femmes compétentes et formées (cf. cadre Mentoring Programme). Mais les entreprises doivent vouloir et oser puiser dans ce vivier.

## Mentoring Programme\*

**2013-2014**

GUBERNA et ses partenaires (WoB, FEB, FBNet Belgium et Mercuri Urval) ont lancé en 2013 une nouvelle édition de leur Mentoring Programme, après une première édition couronnée de succès en 2011-2012. Le Mentoring Programme consiste à réunir des Mentors - des administrateurs expérimentés - et des Mentees - des hommes et femmes de talent - en vue de procéder à des échanges d'expériences et de connaissances. GUBERNA et ses partenaires sont fermement convaincus que ce programme peut représenter un tremplin pour les hommes et les femmes qui ambitionnent d'exercer un mandat d'administrateur.

\* pour plus d'informations : [www.guberna.be/fr/services/2013-2014-mentoring-programme-board-level](http://www.guberna.be/fr/services/2013-2014-mentoring-programme-board-level)

## UN MIX ÉQUILIBRÉ AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La diversité n'est pas une fin en soi. Elle a un seul objectif, à savoir une meilleure prise de décisions. Le Code 2009 décrit cela de la manière suivante : la composition d'un conseil d'administration doit garantir que les décisions sont prises dans l'intérêt de l'entreprise et personne ne peut avoir un pouvoir décisionnel excessif.

D'où le plaidoyer pour une composition équilibrée dans le sens d'un bon équilibre entre administrateurs exécutifs et non exécutifs (au moins la moitié) avec un nombre minimum d'administrateurs indépendants. A cet égard, les sociétés cotées belges se profilent bien, comme le montre le tableau ci-dessous.

**TABLEAU 2 : TAILLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (2012)**

	BEL 20 (N = 18)	BEL Mid (N = 31)	BEL Small (N = 34)	Total (N = 83)	Min.	Max.
Nombre moyen d'administrateurs <b>exécutifs</b>	1,5	1,6	1,7	<b>1,6</b>	0	5
Nombre moyen d'administrateurs <b>non exécutifs</b>	11,3	7,3	6,8	<b>8,0</b>	3	23
Nombre moyen d'administrateurs <b>indépendants</b>	5,4	4,0	3,7	<b>4,2</b>	1	11

Même s'ils font tous partie d'un organe collégial, les administrateurs exécutifs et non exécutifs sont censés remplir chacun des rôles spécifiques et complémentaires. Les administrateurs indépendants occupent pour leur part une place spéciale. Partout ils sont considérés comme les « sauveurs » en cas de problèmes de gouvernance, que ce soit pour se prémunir des abus de pouvoirs du CEO ou des actionnaires. Les symptômes d'une gouvernance peu efficace peuvent varier, mais le remède est le même : le recours à l'administrateur indépendant. Cela justifie une analyse plus approfondie de la figure de cet administrateur.

### Qui sont les administrateurs indépendants ?

Les administrateurs qui satisfont aux critères légaux<sup>5</sup> sont jugés indépendants. Le contrôle interne du respect des critères légaux s'opère de diverses manières dans les sociétés cotées, allant d'une vérification unique au moment de la nomination à un contrôle annuel.

Dans le cadre de la vérification de l'indépendance d'un administrateur, c'est le secrétaire du conseil d'administration qui joue le rôle clé. Certaines entreprises s'en remettent à la responsabilité de l'administrateur individuel pour signaler spontanément s'il ou elle ne satisfait plus aux critères d'indépendance. Dans d'autres entreprises ou encore dans des secteurs spécifiques, une vérification externe est effectuée par les contrôleurs.

*« Ce point d'indépendance (12 ans) est relativement sensible ... il faudrait les révoquer en tant qu'administrateurs indépendants parce que les règles ne sont plus respectées ... mais il faut alors trouver quelqu'un d'autre qui a les mêmes qualités et la même expertise, et ce n'est pas évident. »*

Ce que les entreprises ont plus de mal à mettre en œuvre, c'est la limite légale imposée de 12 ans au-delà de laquelle une personne ne peut plus être qualifiée « d'administrateur indépendant ».

### Combien d'administrateurs indépendants faut-il avoir ?

Les recommandations et les réglementations relatives au nombre d'administrateurs indépendants sont diverses et se renforcent. Le tableau, ci-dessous, en donne un aperçu. Le Code 2009 recommande que le conseil d'administration compte au moins 3 administrateurs indépendants. Il exige également une majorité d'administrateurs indépendants dans les comités spécialisés. La loi est moins stricte pour ce qui concerne le comité d'audit et ne requiert qu'un seul administrateur indépendant. En situation de conflits d'intérêts, le législateur impose la mise en place d'un comité de 3 administrateurs indépendants.

---

<sup>5</sup> Art. 526ter C. Soc.

TABLEAU 3 : L'ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT

OÙ ?	LOI/CODE 2009 ?	COMBIEN ?	CRITÈRES ?	OBLIGATOIRE ?
COMITÉ D'AUDIT	LOI art. 525bis §2 C. Soc.	1	art. 526ter C. Soc.	Obligatoire
	CODE 2009	Majorité	Annexe A au Code 2009 (= art. 526ter C. Soc.)	Se conformer ou expliquer
COMITÉ DE RÉMUNÉRATION	LOI art. 526quater §2 C. Soc.	Majorité	art. 526ter C. Soc.	Obligatoire
	CODE 2009	Majorité		
CONFLITS D'INTÉRÊTS	LOI art. 524 C. Soc. (procédure de nomination plus stricte)	3	art. 526ter C. Soc.	Obligatoire (ad hoc, si la situation se présente)
CONSEIL D'ADMINISTRATION	CODE 2009	3	Annexe A au Code 2009 (= art. 526ter C. Soc.)	Se conformer ou expliquer

### Quel est le rôle des administrateurs indépendants ?

Il y a beaucoup de littérature et d'études académiques sur le rôle de l'administrateur indépendant. Malheureusement, ces analyses ont pour la plupart un angle d'approche très exigü. Elles se concentrent plus spécifiquement sur la corrélation entre les administrateurs indépendants et la performance financière de l'entreprise. Elles portent également sur le rôle de l'administrateur indépendant dans l'exécution des tâches de contrôle du conseil d'administration.

Notre étude s'est focalisée sur le rôle joué par les administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration. Les résultats sont assez déconcertants !

*« (x) n'est pas indépendant (selon la définition), mais est indépendant d'esprit. C'est pourquoi je ne trouve pas qu'il y a une grande différence dans la pratique ... »*

seraient tout autant/pas plus critiques ou actifs que les autres membres du conseil d'administration. Plusieurs répondants estiment que c'est plutôt lié à la personnalité des administrateurs qu'à leur qualité.

Dans la plupart des entreprises, **aucune différence n'est a priori perçue entre la position des administrateurs indépendants et celle des autres administrateurs non exécutifs**. Ils

*« Hormis les tâches spécifiques des comités d'audit et de rémunération, je ne vois pas de différence. Ils posent beaucoup de questions, mais les représentants des actionnaires aussi ... »*

Cependant, l'étude révèle un **certain nombre de tâches différentielles** assumées par les administrateurs indépendants et mettant en évidence leur valeur ajoutée spécifique :

- Diverses entreprises soulignent leur présence et leur rôle - prévus par la loi - au sein des comités, en particulier le comité d'audit et/ou de rémunération. De cette manière, ils marquent de leur empreinte les domaines nécessitant un avis indépendant et sont impliqués dans l'évaluation des prestations du management.
- Plusieurs entreprises déclarent que les administrateurs indépendants veillent à l'intérêt de la société et de tous les actionnaires (à l'inclusion des actionnaires minoritaires), surtout dans des dossiers spécifiques ou à des moments critiques où des intérêts divergents peuvent être en jeu.
- Il est affirmé à plusieurs reprises que les administrateurs indépendants apportent une autre perspective, plus large, ou une analyse personnelle fondée sur leur expertise/expérience spécifique.
- Certains répondants se réfèrent spontanément aussi au rôle des administrateurs indépendants à l'égard du management en dehors des réunions du conseil. Des membres du management utilisent les connaissances et réseaux des administrateurs indépendants (via des contacts directs) ou s'en servent comme soutien dans les dossiers difficiles.

#### **PAS DE COMPOSITION OPTIMALE SANS PROCESSUS DE SÉLECTION PROFESSIONNEL**

Dans la pratique, l'accès d'un candidat-administrateur au conseil d'administration semble souvent passer par le **réseau social des administrateurs** et très rarement avec l'aide du comité de nomination et/ou de chasseurs de têtes. En général, le **président** du conseil d'administration joue un **rôle directeur et déterminant** dans ce processus. Les critères pour la sélection des candidats sont connus des administrateurs, mais ne font que rarement l'objet d'une description formelle du profil recherché. On note par ailleurs une **grande différence** entre la sélection d'**administrateurs indépendants** et celle d'**administrateurs représentant les actionnaires**.

Il ne suffit toutefois plus « d'être recommandé ». On insiste de plus en plus sur un recrutement et une sélection plus professionnels pour les administrateurs non exécutifs. Les codes de gouvernance d'entreprise indiquent la marche à suivre. Il en va de même du législateur (directives européennes, dispositions sectorielles). Par ailleurs, le marché des candidats-administrateurs est en pleine évolution et le nombre d'initiatives pour mettre les candidats potentiels en avant se multiplient.

## **Normes « Fit and Proper »\***

*pour les membres du comité de direction, les administrateurs, les dirigeants effectifs et les responsables de fonctions de contrôle indépendantes et dirigeants effectifs d'établissements financiers*

A la suite de la crise, en 2013, la Banque nationale de Belgique (BNB) a rédigé une circulaire sur les critères d'aptitude des personnes qui évoluent au plus haut niveau des établissements financiers : les normes « fit & proper ». Cette circulaire est basée sur une série de principes en matière de « fit & proper » applicables dans l'UE. Elle a pour but d'expliquer comment la BNB concrétise les dispositions légales et fournit des directives sur la manière dont elle procédera aux évaluations « fit & proper ».

\* pour plus d'informations : <http://www.bnb.be>

## **EN FIN DE COMPTE ... VERS PLUS DE LIBERTÉ ET MOINS DE CONTRAINTES ?**

La volonté des sociétés cotées est claire : **elles aimeraient une diminution des initiatives législatives.** Mais est-ce réalisable ? Le message est le suivant : il faut se fonder sur des études bien étayées et choisir le bon moment; mais ce message est hésitant. Il ne semble pas que les responsables politiques soient prêts à changer d'avis. En revanche, la distinction opérée entre les grandes entreprises et les PME est de plus en plus marquée. L'Europe notamment établit une différenciation lors de l'élaboration de nouvelles réglementations. Le Code 2009 ne le fait pas, mais il permet par le principe « se conformer ou expliquer » aux PME cotées de justifier les raisons pour lesquelles elles dérogent au Code 2009. Quant au législateur belge, il a prévu quelques exceptions ou tempéraments pour les PME cotées (comme par exemple pour la composition des comités d'audit et de rémunération ou pour les quotas de femmes).

## **Critères d'exception pour les PME cotées**

Le Code des sociétés stipule que dans les sociétés cotées répondant, sur une base consolidée, à au moins deux des trois critères suivants :

- a) nombre moyen de salariés inférieur à 250 personnes sur l'ensemble de l'exercice concerné,
- b) total du bilan inférieur ou égal à 43.000.000 euros,
- c) chiffre d'affaires net annuel inférieur ou égal à 50.000.000 euros,

la constitution d'un comité d'audit (art. 526bis C. Soc.) et/ou de rémunération (art. 526 quater C. Soc.) n'est pas obligatoire<sup>6</sup>.

La loi du 28 juillet 2011 sur les quotas (art. 7) stipule par ailleurs que ces sociétés disposent d'un délai d'adaptation plus long pour se conformer aux quotas.

<sup>6</sup> Dans ces cas, c'est le CA qui exerce les fonctions de comité d'audit ou de rémunération sous certaines conditions.



## Quelques ‘inspiring practices’



### Inspiring practice I

La ‘prospection’ permanente de candidats potentiels par les administrateurs et le CEO.



### Inspiring practice II

Aligner la composition du conseil d’administration sur une modification de l’orientation stratégique ou une évolution de l’entreprise.



### Inspiring practice III

Utiliser une grille reprenant les compétences des administrateurs actuels afin d’identifier les lacunes.

## Conclusion

**La constitution d’un conseil d’administration est un travail sur mesure.** Compte tenu des exigences légales, de la vaste expertise, de la ventilation en fonction de l’âge, du genre, de la diversité fonctionnelle, de l’indépendance, des spécificités qualitatives des personnes, ... il faut un effort et du temps pour prendre en compte toutes les dimensions précitées.

Mais il ne faut **pas rechercher la diversité pour la diversité**. La création de valeur ajoutée

par un conseil d’administration doit résulter de la qualité de la collaboration, de la confiance et de l’adéquation entre les administrateurs. Le mandat d’administrateur non exécutif n’est ni un titre honorifique, ni une fonction informelle.

Le processus de recrutement doit donc davantage se professionnaliser.

Le profil de l’**administrateur 2.0** doit être une combinaison d’expertise et de qualités personnelles. De plus, il faut rester dans le coup. Disponibilité et approfondissement des connaissances sont indispensables. Il ne suffit pas de se focaliser sur l’indépendance ou d’autres aspects individuels. Les exigences et attentes à l’égard des administrateurs ne cessent d’augmenter et la tâche de l’administrateur n’en est que plus ardue. Il doit justifier ce qu’il fait. Chaque administrateur doit se demander quelle est sa contribution au développement de l’entreprise. Une (auto-) évaluation périodique est indispensable.

# Outils pratiques pour vous aider à atteindre une composition optimale du conseil d'administration

## Elaboration d'un profil



Le Toolkit pour l'Administrateur, destiné à l'administrateur non exécutif, contient des lignes de conduite, des recommandations et des conseils pratiques pour répondre à des questions essentielles.

Il est divisé en 4 parties décrivant les 4 phases qui jalonnent la « vie » d'un administrateur non exécutif, de la phase préparatoire et de nomination jusqu'à la fin du mandat en passant par la phase d'exercice et d'évaluation de ce mandat.

Voici quelques renvois à des extraits<sup>7</sup> du Toolkit pour l'Administrateur qui peuvent vous être utiles pour l'élaboration d'un profil.

- Document A : Comment identifier le profil nécessaire d'un nouvel administrateur ?
- Document B : Canevas pour l'élaboration d'un profil d'administrateur
- Document C : Processus de sélection et de nomination d'un candidat administrateur
- Document D : Modèle de lettre de proposition d'un mandat d'administrateur
- Annexe 4 : Quel est le profil recherché ?
- Annexe 5 : Programme d'introduction du nouvel administrateur
- Annexe 6 : Faire acter par écrit la proposition de mandat d'un administrateur

## Demande et offre de (candidats) administrateurs

GUBERNA joue un rôle facilitateur à deux niveaux. D'une part, l'Institut a lancé un **site internet public** ([www.administrateuronline.be](http://www.administrateuronline.be)) où les **candidats administrateurs peuvent se signaler**. Les entreprises peuvent y faire une recherche en fonction d'un profil (sur la base des compétences, de la langue, etc.).

D'autre part, GUBERNA **signale les mandats vacants** à son réseau de membres via le Flash électronique.



<sup>7</sup> <http://www.guberna.be/fr/outils/toolkit-pour-ladministrateur>

## Remerciements

Au nom de GUBERNA (l'Institut des administrateurs), de la Fédération des entreprises de Belgique (FEB) et des autres partenaires du projet, nous tenons à remercier vivement toutes les sociétés cotées en bourse pour leur collaboration et leur participation à notre étude.

Nous sommes particulièrement heureux qu'autant d'entreprises nous aient permis, avec enthousiasme et ouverture, de jeter un coup d'œil à leurs pratiques de gouvernance !

Merci à

AB INBEV, ABLYNX, ACKERMANS & VAN HAAREN, AEDIFICA, AGEAS, AGFA-GEVAERT, ARSEUS, ATENOR GROUP, BANIMMO, BARCO, BEFIMMO, BEKAERT, BELGACOM, BREDERODE, CFE, COMPAGNIE BOIS SAUVAGE, CMB, COFINIMMO, COLRUYT, DECEUNINCK, DELHAIZE GROUP, DEXIA, D'IETEREN, ECONOCOM GROUP, EURONAV, EVS, EXMAR, GALAPAGOS, GBL, GIMV, HOME INVEST BELGIUM, IRIS GROUP, IBA, IMMOBEL, INTERVEST RETAIL, INTERVEST OFFICES, JENSEN-GROUP, KBC, KBC ANCORA, KINEPOLIS GROUP, LEASINVEST, LOTUS BAKERIES, MELEXIS, MOBISTAR, MONTEA, NYRSTAR, OMEGA PHARMA, PINGUINLUTOSA, QUEST FOR GROWTH, RECTICEL, RETAIL ESTATES, RHJ INTERNATIONAL, ROULARTA, SIOEN, SIPEF, SOLVAY, SPECTOR, TELENET GROUP, TER BEKE, TESSENDERLO, THROMBOGENICS, UCB, UMICORE, VAN DE VELDE, WDP et ZETES INDUSTRIES.

**Merci pour l'intérêt que vous avez manifesté pour notre étude et pour votre contribution!**

## CONTACTS

**Dr. Abigail Levrau**  
*Doctor Assistant*  
**GUBERNA**

Tél: +32 9 210 98 93  
Fax: + 32 9 210 98 90  
[Abigail.Levrau@guberna.be](mailto:Abigail.Levrau@guberna.be)

**Christine Darville**  
*Responsable du département juridique*  
**VBO-FEB**

Tél: +32 2 515 08 59  
Fax: + 32 2 515 09 85  
[CDA@vbo-feb.be](mailto:CDA@vbo-feb.be)

Tous droits réservés. L'utilisation, la diffusion et la reproduction d'un quelconque extrait de ce document par quelque procédé que ce soit, notamment par impression, photocopie, microfilm, support magnétique, sont interdites sauf autorisation formelle, écrite et préalable de GUBERNA (L'Institut des Administrateurs/Het Instituut voor Bestuurders) et de la FEDERATION DES ENTREPRISES DE BELGIQUE.