

Board Insights IV

Bonne gouvernance dans les sociétés cotées

Table ronde / Session IV

L'organe d'administration :

l'arène où se prennent les décisions.



GUBERNA

INSTITUUT VOOR BESTUURDERS
INSTITUT DES ADMINISTRATEURS



FEB

Fédération des
Entreprises de
Belgique



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 prise de décisions au sein du conseil d'administration

Introduction	4
Table ronde Session IV	5
Les résultats de l'étude en bref	6
La prise de décisions collégiale : danser sur la corde raide	6
Le président du conseil d'administration comme chef d'orchestre	11
Débat	15
La discrétion : une condition sine qua non pour une bonne prise de décisions ?	17
Quel est le poids des intérêts des parties prenantes ?	18

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 réaliser une **vaste étude sur les pratiques de gouvernance des sociétés cotées**. Cette étude a débuté en 2011 et met l'accent sur deux aspects : le respect formel et la pratique.

En complément de l'étude de suivi périodique¹ qui se focalise sur le respect formel du Code 2009, on a 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 d'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 !

20/02/2013 Qui s'intéresse à votre gouvernance?
Le regard extérieur est omniprésent.

22/04/2013 Qui est dans le cockpit de votre entreprise? La quadrature du cercle.

19/06/2013 Le contrat de mariage à la tête de l'entreprise : administration et management.

03/10/2013 L'organe d'administration : l'arène où se prennent les décisions.

11/12/2013 Les comités spécialisés dans le radar.

¹ Voir Board Insights I - Suivi des sociétés cotées, 2013.

Table ronde Session IV



La quatrième session de notre cycle de tables rondes nous conduit au cœur de l'organe d'administration des sociétés cotées. Des dossiers importants sont débattus 'à huis clos' et le monde extérieur ne peut que deviner ce qui se joue sur cette 'arène'. Le public connaît les gladiateurs et souvent aussi le terrain, mais il ignore généralement comment se déroule le jeu.

“Can we end the long tradition of the boardroom as a sealed chamber....? Can we move toward more transparency about the boardroom process...?”²

Ces questions sont largement posées dans le dernier bulletin d'information de Sodali³, un éminent bureau international de consultance en gouvernance pour les investisseurs institutionnels. Cette thématique est clairement d'actualité, aussi chez nous.

Il existe des raisons fondées pour ne pas rendre publiques les réunions du conseil d'administration, même à l'ère digitale où notre conception de la transparence et de l'information prend une autre dimension. Néanmoins, les attentes sociétales à l'égard des conseils d'administration augmentent et les administrateurs n'ont plus de sauf-conduit pour l'exercice de leur mandat.

La principale mission du conseil d'administration est la prise de décisions collégiale. L'obtention d'un consensus au sein d'un conseil d'administration est à cet égard une donnée fascinante. La procédure qui précède, la dynamique entre les administrateurs, la stimulation d'un débat ouvert et critique, la conciliation des visions parfois divergentes, ... Il s'agit d'une pratique qui ne peut être ancrée dans des codes ou des règles.

Dans ce cadre, une figure clé est sous les projecteurs, à savoir le président du conseil d'administration. Il fait office de 'chef d'orchestre' qui doit mener à bien le processus décisionnel, tout en tenant compte des rapports de pouvoir qui peuvent jouer au sein du conseil d'administration. Mais sa vision et son style personnels ne sont pas des données neutres. A cela s'ajoute la pression du temps ...

Ces thèmes, non seulement, suscitent la curiosité scientifique, mais aussi ils intéressent aussi un public plus large. L'étude qualitative nous a permis de pénétrer les arcanes de cette pratique de gouvernance. Lors de cette quatrième session, ses conclusions ont été présentées à deux présidents expérimentés. Avec beaucoup d'enthousiasme, ils nous ont fait part de leur vision sur le processus décisionnel.

² Leon Panetta, It's Not Just What You Do, It's The Way You Do It, DIRECTORS & BOARDS, Winter 2003, at p. 17, 21.

³ Sodali, 2014 Client Memo “The Autonomous Board”, octobre 2013.

Les résultats de l'étude en bref

LA PRISE DE DÉCISIONS COLLÉGIALE : DANSER SUR LA CORDE RAIDE

La prise de décisions collégiale : voilà une notion qu'on évoque facilement lorsqu'il est question des conseils d'administration. Mais qu'est-ce que cela signifie ?

Commençons par le début : le conseil d'administration forme un collège. L'article 521 du Code des sociétés établit le **principe de la collégialité** au sein du conseil d'administration. Le Code belge de gouvernance d'entreprise (Code 2009) reprend ce principe et stipule que toute société est dirigée par un conseil d'administration collégial.

En bref, la collégialité suppose que les décisions sont prises après concertation commune des administrateurs, qui disposent à cet effet d'informations pertinentes fournies en temps utile. Dans la philosophie de la bonne gouvernance, aucun administrateur individuel ou groupe d'administrateurs ne peut dominer la prise de décisions. Autrement dit, aucun membre individuel ne peut avoir de pouvoirs décisionnels excessifs.

La prise de décisions est dans l'ADN d'un conseil d'administration. Le processus décisionnel est indéniablement complexe, mais nous en démêlons l'écheveau et nous distinguons trois étapes : (i) la préparation de la réunion et des dossiers; (ii) la dynamique et l'interaction entre les administrateurs; et (iii) l'obtention d'un consensus.

La collégialité sous pression ?!⁴

La collégialité est essentielle pour parvenir à une prise de décisions équilibrée. Une décision ne peut être prise valablement qu'à l'issue d'une concertation commune et d'une consultation scrupuleuse de tous les administrateurs. Un administrateur individuel ne peut rien décider. Cela signifie dès lors que la responsabilité des administrateurs doit être envisagée collégalement et non individuellement. Une appréciation individuelle ouvre la porte à une responsabilité accrue du membre du comité d'audit qui a des connaissances spécifiques en matière de rapportage financier ou d'un membre du comité de rémunération doté d'une longue expérience en termes de politique de rémunération, ou des membres des comités tout court. Des cas récents dans la jurisprudence mettent à présent en cause cette collégialité.

⁴ Inspiré par : 'Collegialiteit van bestuurders onder druk?', Hilde Laga, De Tijd, 13 septembre 2012.

Ce qui précède une décision ...

Pas de bonne préparation sans informations pertinentes et en temps utile.

Le troisième livret⁵ sur la relation entre le conseil d'administration et le management explique en détail que les administrateurs non exécutifs ne peuvent pleinement s'acquitter de leur rôle que s'ils reçoivent en temps utile les informations nécessaires à la préparation des réunions du conseil et s'ils sont tenus au courant entre les réunions des développements actuels pertinents.

Mais ce n'est pas tout. Selon le Code 2009, les administrateurs doivent prendre connaissance de manière approfondie des informations qu'ils reçoivent afin d'acquérir une compréhension claire des aspects clés des activités de l'entreprise. C'est en tous cas ce que l'on peut attendre d'un administrateur qui remplit son mandat de manière professionnelle.

“Vous savez qu'ils ont tout lu. Ils ne disent pas 'oui ou non', mais citent quelques paragraphes avec des remarques sur ce qu'ils ont lu.”

Les résultats de l'étude qualitative menée auprès des sociétés cotées révèle que, dans la pratique, **la majorité des administrateurs sont généralement bien préparés** aux réunions du conseil. “Cela se voit”, disent les répondants. Cette déclaration est fondée sur les questions posées par les administrateurs (degré de détail, questions ciblées, ...). D'autres indices sont les annotations faites par les administrateurs sur les documents.

Mais ils ne sont apparemment pas tous aussi assidus. Des répondants expliquent que certains administrateurs sont mieux préparés que d'autres (ou mieux certaines fois que d'autres) **en fonction du dossier, mais aussi de leurs antécédents ou de leur expertise**. Plusieurs sociétés du BEL 20 et du BEL Mid ont l'impression qu'une répartition spontanée des tâches s'est opérée entre les administrateurs en fonction de leur expertise spécifique.

“Cela se voit immédiatement; lorsque la discussion débute, il ne faut pas commencer à ouvrir les dossiers et chercher les chiffres.”

Pour les sociétés du BEL Mid, d'autres facteurs entrent également en ligne de compte. Ainsi, l'agenda chargé de certains administrateurs, à la suite à leurs activités professionnelles, détermine le degré de préparation aux réunions. On note par ailleurs une sorte de compétition où la pression des pairs garantit une bonne préparation de la part des administrateurs (en raison notamment de la prise de conscience des responsabilités accrues). Il s'agit là d'un constat intéressant, car quelle règle est plus efficace qu'une règle 'non écrite', avec des collègues qui placent la barre haut et savent que leur comportement dicte celui des autres ? ...

⁵ Voir Board Insights III - La relation entre le conseil d'administration et le management, 2013.

Pas de bonne délibération sans mise au point préalable ?

Les résultats de l'étude qualitative nous apprennent que, dans la pratique, une vaste **concertation (informelle ou formelle)** a lieu dans les sociétés cotées avant les réunions du conseil. **Le président du conseil d'administration joue un rôle essentiel** à cet égard.

Il y a tout d'abord des contacts réguliers entre le président et le CEO. Dans le troisième livret consacré à la relation entre le conseil d'administration et le management, nous avons précisé que le type de contacts (physiques ou téléphoniques, concertation/briefing/mises au point) ainsi que leur fréquence (contacts permanents ou sur une base hebdomadaire ou mensuelle) diffèrent d'une entreprise à l'autre.

Ensuite, il est courant que le président contacte (certains) administrateurs indépendants avant les délibérations (voir infra page 12).

Enfin, dans plusieurs sociétés, il est également à l'écoute des actionnaires ou, à l'inverse, le messenger de points (de l'ordre du jour) délicats.

“Lorsque des positions très contradictoires ou des opinions fortement émotionnelles sont subitement formulées, le conseil n'y est pas bien préparé. Il faut savoir qu'il y a un conflit, un point difficile...”, car si les positions sont effectivement diamétralement opposées ... ce n'est pas en criant à qui mieux mieux que le problème se règlera en réunion. Ça ne peut pas marcher, il faut parler avec les différentes parties au préalable.”

Que se passe-t-il pendant les délibérations ...

Cependant, une préparation approfondie ne garantit pas d'office une prise de décisions qualitative si elle n'est pas concrétisée en réunion. **L'importance de poser des questions et de participer activement** aux débats est de plus en plus évidente. C'est la seule façon d'exploiter effectivement le potentiel présent à la table. Les administrateurs de nos sociétés cotées agissent-ils de manière responsable et rationnelle ? La pratique révèle une image nuancée.

Chacun a son cheval de bataille. Les conseils d'administration des sociétés cotées ne sont pas des 'rubber stamping boards'. Les divers commentaires et exemples donnés montrent clairement que des débats ont effectivement lieu et que la plupart des administrateurs participent activement et posent des questions. Les répondants ont spontanément ajouté toutefois que le taux de participation varie d'un administrateur à l'autre, **en fonction de leurs antécédents ou de leur personnalité.** Ils ont néanmoins l'impression que l'expertise présente est suffisamment exploitée, que ce soit via des apports spontanés, ou une demande d'avis explicite faite à un administrateur.

Certaines discussions donnent des étincelles. L'étude qualitative a mis en lumière la manière dont les débats se déroulent habituellement. La plupart des répondants jugent les discussions généralement **objectives et constructives**. Si l'on creuse un peu plus, on évoque des adjectifs tels que acerbe, véhément, dur, animé, mais aussi cordial, détendu, serein, courtois, enrichissant, ... On ne s'étonnera pas d'entendre que la manière d'agir dépend de la personnalité des administrateurs. Par ailleurs, il est évident que des **dossiers spécifiques peuvent susciter la nervosité, des tensions ou des déclarations émotionnelles, conflictuelles**. Rationnels ou émotionnels ... en fin de compte, il s'agit des dossiers et non de la personne.

“Les administrateurs aiment venir. Ils s'investissent énormément et prennent la société très à cœur. On assiste parfois à des débats extrêmement émotionnels lorsque les différences sont de nature philosophique ou fondamentale.”

Pas de surprises au conseil d'administration. La teneur générale des interviews confirme une **culture d'ouverture** au sein du conseil. On n'évite pas les discussions et les questions critiques et virulentes sont généralement tolérées si l'on n'en abuse pas.

L'ouverture a toutefois ses **limites**. Généralement, les dossiers sensibles font l'objet d'un sondage et/ou d'un 'déménagement' préalables. Les discussions incontrôlées n'ont pas leur place au conseil, du moins dans l'opinion de plusieurs répondants. Mais il faut bien admettre que c'est propre à la culture d'entreprise (belge) de discuter dans les couloirs.

“Nous n'avons pas besoin de quelqu'un qui dit 'oui'. Au contraire, on a besoin de gens qui posent des questions et remettent en cause notre avis pour telle ou telle raison. Cela nous permet de ne pas commettre d'erreurs.”

La dynamique et l'interaction entre les administrateurs est avant tout un **processus comportemental**. C'est à juste titre que les répondants attirent l'attention sur le respect de

chacun et des opinions de chacun : “défendre un point de vue : oui; imposer un point de vue : non !” Il faut également être disposé à comprendre et évaluer correctement l'autre. Il ne s'agit pas d'être 'pour' ou 'contre' une décision, de s'opposer les uns aux autres, mais plutôt de créer une énergie, une cohésion au sein du groupe, de partager les préoccupations des autres à la lumière d'une bonne compréhension de la situation et de prendre des décisions dans l'intérêt de l'entreprise.

“Il ne suffit pas de critiquer, il faut encore proposer des alternatives constructives. En d'autres termes, il n'est pas question d'envoyer le CEO dans le désert parce que ce n'est pas bien et de le laisser se 'dépêtrer' seul”.

Anguille sous roche. Consciemment ou inconsciemment, bon nombre d'éléments peuvent influencer sur la dynamique du processus décisionnel. **Citons par exemple la diversité des intérêts** ou la présence d'administrateurs dominants.

Le principe général est qu'un conseil d'administration doit, lorsqu'il prend des décisions, défendre au mieux les intérêts de l'entreprise. Il y a toutefois des situations où les intérêts des parties concernées ne convergent pas nécessairement. C'est la raison pour laquelle le débat sur la 'corporate governance' accorde beaucoup d'importance au risque de conflits d'intérêts au sein du conseil d'administration. Les nombreuses recommandations au sujet du rôle et de la position de l'administrateur indépendant ne sont qu'une manifestation du souci de garantir une prise de décisions objective. Le législateur est également conscient de cette problématique et a déjà réglé beaucoup de questions dans les articles 523 (intérêt personnel contraire de nature patrimoniale) et 524 (intérêts contraires entre sociétés liées) du Code des sociétés.

Les résultats de l'étude qualitative montrent que plusieurs sociétés cotées sont (ou ont été) confrontées à des conflits d'intérêts de ce genre et ont dû appliquer la procédure légale. La plupart des entreprises sont **vigilantes** quant à cette problématique. Les sociétés du BEL Mid et du BEL Small ont même ajouté qu'elles donnent une vaste interprétation à la définition légale des conflits d'intérêts (en prenant des marges de sécurité). Les articles de loi s'avèrent utiles, mais ne suffisent pas toujours.

C'est pourquoi le Code 2009 va plus loin et stipule que le conseil d'administration doit établir une politique relative aux transactions ou autres relations contractuelles entre la société, y compris les sociétés liées, et les administrateurs, lorsqu'elles ne sont pas couvertes par les dispositions légales en matière de conflit d'intérêts. Cette politique doit être publiée dans la Charte GE. Outre l'établissement de ladite politique, les sociétés sont également tenues d'en commenter l'application une fois par an dans la Déclaration GE. Mais cela règle-t-il le problème ?

Les conflits d'intérêts dans le débat sur la corporate governance ?

L'analyse des rapports annuels 2011⁶ révèle qu'il s'agit d'un point d'attention. 78% des sociétés cotées examinées disposent d'un régime extralégal, mais nombreuses sont celles qui éprouvent des difficultés à transposer effectivement cette politique dans la pratique. Seules 37 des 65 sociétés (57%) qui ont une telle politique commentent son application dans leur déclaration de gouvernance d'entreprise⁷.

De récents exemples pratiques ravivent l'intérêt pour cette problématique. C'est une chose d'avoir une politique, l'appliquer en est une autre et, dans ce cadre, on ne peut perdre de vue l'esprit de cette disposition. Des aspects, comme l'intégrité et l'éthique, sont primordiaux. Il n'est pas surprenant que ce point figure en bonne place sur l'agenda de GUBERNA, de la FEB et de la Commission Corporate Governance.

⁶ Application du Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 par les sociétés du BEL 20, du BEL Mid et du BEL Small (exercice 2011), Etude de GUBERNA et de la FEB : www.corporategovernancecommission.be.

⁷ Il convient néanmoins de signaler que nous disposons pas d'informations suffisantes pour affirmer que les sociétés qui n'ont pas fourni d'explication se sont abstenues en raison de l'absence de conflit d'intérêts. Certaines sociétés font preuve de transparence à ce sujet, d'autres pas.

Une autre donnée : les débats peuvent quand même, dans la pratique, être soumis à **l'influence dominante d'une ou de plusieurs personnes**. On insiste sur le fait que personne ne peut monopoliser le débat, mais certains administrateurs peuvent néanmoins - en raison de leur position, de leur expertise ou de leur personnalité - avoir plus de poids dans la balance : "quand x parle, tout le monde l'écoute". Dans les sociétés ayant un actionnaire majoritaire, sa voix semble avoir beaucoup de poids, voire être déterminante.

LE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION COMME CHEF D'ORCHESTRE

Nous n'avons pas poussé entièrement la porte du conseil, mais l'avons entrouverte. La préparation, les débats proprement dits ... le président est chaque fois en ligne de mire. Il est incontournable. Tous les regards sont à présent tournés vers cet administrateur particulier parce qu'il/elle doit conduire le conseil d'administration à la prochaine étape de la prise de décisions, à savoir un consensus. Le troisième livret, consacré à la relation entre le conseil d'administration et le management, aborde déjà en détail la relation entre le président et le CEO. Aujourd'hui, nous nous focalisons sur son **rôle dans le processus décisionnel**.

La littérature constitue une première source d'information. Le rôle du président a fait couler beaucoup d'encre (voir liste de références). Le président du conseil d'administration est à maintes reprises comparé à un chef d'orchestre qui doit diriger ses musiciens classiques le mieux possible. Il doit exploiter les talents, faire jouer aux musiciens le même air en harmonie ... à la différence que la partition d'un président de conseil d'administration est un peu plus complexe ...

Le saviez-vous ?

Le rôle du président a déjà fait couler beaucoup d'encre.

Voici quelques ouvrages de référence :

- * Andrew Kakabadse, **Leading the Board The Six Disciplines of World Class Chairmen**, 2007, *Palgrave Macmillan*, 288 pages, Hardcover, ISBN 0230536840;
- * Adrian Cadbury, **Corporate Governance and Chairmanship – A personal view**, 2002, *Oxford University Press*, 280 pages, Hardcover, ISBN 0199252008;
- * Abigail Levrau en Lutgart Van den Berghe, **Perspectives on the decision-making style of the board chair**, *International Journal of Disclosure and Governance*, 2013, Vol. 10, 2, 105–121;
- * **Leidraad voor de voorzitter van de raad van bestuur**, 2007, GUBERNA.
- * **How to make boards work: An International Overview**, edited by Andrew Kakabadse and Lutgart Van den Berghe, *soon to be published*.



Le Code 2009 s'exprime dans un langage moins imagé : le président est responsable de la direction du conseil d'administration et prend les mesures nécessaires pour développer un climat de confiance au sein du conseil d'administration en contribuant à des discussions ouvertes, à l'expression constructive des divergences de vues et à l'adhésion aux décisions prises par le conseil d'administration. La recommandation est claire, mais sa mise en œuvre pratique ... représente-t-elle un défi ?

Les conclusions de notre étude révèlent que le président est/doit être un véritable **'time manager'**. Les décisions doivent être prises dans les limites du temps de la réunion. Il doit donc tenir l'heure à l'œil tout en permettant une discussion suffisamment approfondie sur les dossiers importants. Il ne peut pas adopter une attitude trop rigide ou clôturer trop rapidement un dossier. C'est pourquoi il est important que le président fasse preuve de la discipline requise et contrôle bien le processus. Dans la pratique, **les réunions se déroulent généralement selon un canevas déterminé** :

1. Le président introduit le point de l'ordre du jour;
2. Le management a la possibilité de présenter le dossier;
3. Un débat a ensuite lieu;
4. Au terme de la discussion, le président formule une proposition de décision.

Le défi le plus important se situe au niveau des étapes 3 et 4. La pratique montre que le président facilite le processus décisionnel, chacun selon sa propre **tactique**.

Comme indiqué précédemment, la manière dont les débats se déroulent varie fortement et dépend dans une large mesure de la personnalité ou du tempérament des administrateurs, de la diversité des intérêts, etc. Bref, cela ne se passe pas toujours selon les règles. Il est apparemment courant que le président contacte au préalable le CEO, certains administrateurs et (parfois) des actionnaires.

“Ce que je pense en tant que président n'a pas d'importance. Ce qui est important, c'est que je sache ce que les gens pensent ... ce que nous pensons collectivement être la meilleure orientation pour l'entreprise ...”

Le président doit également s'adapter aux différences de degré de participation de ses administrateurs. Certains sont en effet moins loquaces que d'autres. Il peut y pallier en leur demandant leur avis au préalable et en traduisant subtilement cette opinion lors du

débat. D'autres présidents sollicitent publiquement l'avis des administrateurs ou organisent un tour de table. Il arrive aussi qu'ils laissent sciemment la parole à un administrateur donné afin de donner le ton de la discussion.

Enfin, la plupart des répondants soulignent que le président **visé une prise de décisions effective** : "Le conseil d'administration n'est pas seulement un pavillon de discussion". Généralement, les décisions sont prises par consensus, mais les répondants ont également laissé entendre qu'écouter, prendre en compte et ensuite résumer et consolider toutes les opinions est un véritable art. Le président sent lorsqu'un consensus n'est pas (encore) possible. L'alternative consiste alors à reporter le dossier à une prochaine réunion, à procéder au vote ou même à marquer de sa propre empreinte la décision. Aucun de ces scénarios n'est idéal, mais ils s'avèrent de temps en temps nécessaires.

“Il a une sorte de mission de reconnaissance pour détecter un problème potentiel ou déminer des conflits éventuels ... il aplanit le terrain.”

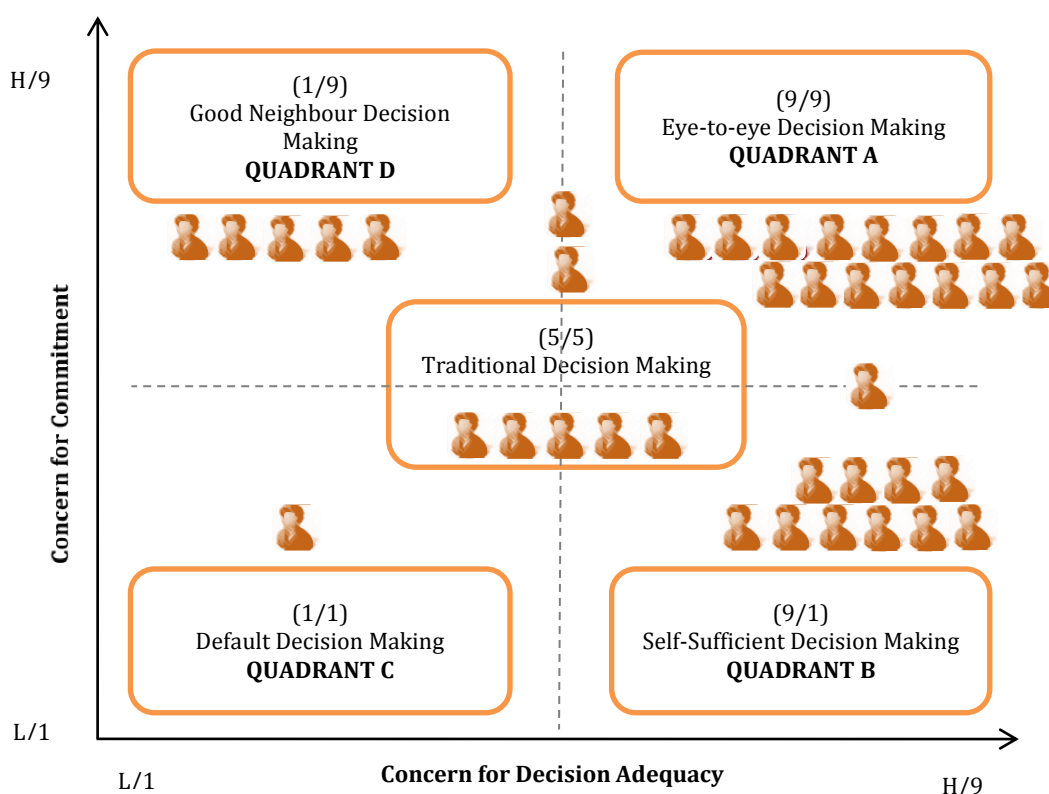
Reste encore à savoir comment le président 'dirige' la décision et s'il a un impact ? Les tactiques utilisées par le président sont une chose, mais il est également administrateur et, à

ce titre, le droit d'émettre une opinion personnelle dans le débat. Ce n'est toutefois pas le point de discussion. La question est plutôt de savoir comment il le fait et s'il influence ainsi le processus décisionnel et consensuel.

Nous avons tenté d'examiner le 'style décisionnel' des présidents à l'aide d'un instrument/canvas scientifique, à savoir la '**Decision-Making Grid**'. Cette grille mesure deux dimensions : l'axe X reflète l'importance accordée à l'adéquation des décisions et l'axe Y, l'importance accordée à l'implication des membres lors de la décision. Sur cette base, on peut identifier 5 archétypes de styles décisionnels :

- Quadrant A : Exploiter tout le potentiel ('eye-to-eye decision making');
- Quadrant B : Leadership autoritaire ('self-sufficient decision making');
- Quadrant C : Attitude très passive – report des décisions ('default decision making');
- Quadrant D : A la recherche de l'harmonie, évite les points sensibles et les conflits dysfonctionnels ('good neighbour decision making');
- Au milieu : Favorable au compromis ('traditional decision making').

Cette grille a été soumise systématiquement à nos répondants (sauf aux présidents) en leur demandant d'indiquer le style décisionnel se rapprochant le plus de celui de leur président. Le graphique ci-dessous montre le résultat obtenu.



Une observation générale est que les **différents styles décisionnels** sont courants parmi les entreprises du BEL 20 et du BEL Mid. Plus d'1/3 des présidents ont été placés dans le *quadrant A*, qui est dans la littérature considéré comme le plus adéquat pour une prise de décisions de qualité.

Une dizaine d'entreprises ont un président tendant vers un style autoritaire ou décisif (*quadrant B*). Ces présidents ont une opinion/vision claire qui influence la décision finale. Les répondants indiquent qu'il y a certes une marge de discussion et que la vision du président peut être défiée, mais que son opinion pèse néanmoins (lourdement) sur la prise de décisions finale.

Quelques présidents sont pour les compromis et jugent important d'avoir un soutien suffisant (de la majorité) des membres du conseil d'administration (*milieu*). Un même nombre de présidents recherchent l'harmonie et préfèrent ne pas aborder certains points sensibles lors des réunions du conseil (*quadrant D*). Ils tentent clairement d'éviter toute situation conflictuelle au sein du conseil.

Enfin, on dénombre un président plutôt passif (*quadrant C*), et plusieurs se situent entre deux archétypes.

Que peut-on en conclure ? Il est **manifeste que la position d'un président n'est pas neutre** et qu'il influence le processus décisionnel soit (i) directement ou indirectement soit (ii) consciemment ou inconsciemment.

Il est à noter qu'il n'y a aucun rapport direct avec le statut du président (également CEO ou pas, non exécutif ou indépendant). Au contraire, la situation dépend largement de la personnalité et des qualités du président. Il n'est donc pas surprenant que les répondants (mais aussi la littérature) citent **comme critère essentiel l'importance de l'intelligence émotionnelle**.

Un président est d'une valeur inestimable pour le processus décisionnel. GUBERNA et la FEB réclament dès lors **plus d'attention pour le processus de nomination** (à savoir le choix) du président et pour une **évaluation périodique** de son fonctionnement. Leur leitmotiv est l'affirmation suivante :

“Like with musicians or sportsmen, they all know that whenever they think about their technique they improve their performance!”

Le saviez-vous ?



Pour le compte de la Commission Corporate Governance, Allen & Overy en 2013 a publié une étude* dans laquelle il **établit une comparaison** entre le Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 et les codes de plusieurs pays voisins.

Un thème spécifique de cette étude a trait **au rôle, aux compétences et à la position du président**. L'étude révèle que le rôle du président est décrit de manière assez détaillée dans le Code 2009. Néanmoins, le UK Code va encore plus loin. Il décrit notamment le rôle du président comme 'spokesperson' (porte-parole) de l'entreprise et souligne qu'il est préférable que le président soit un administrateur indépendant.

Country / Role	AFEP MEDEF Code	Middlenext Code	German CG Code	Italian CG Code	Dutch CG Code	UK CG Code	Belgian 2009 Code
Organisation of meetings of the board	V	–	V	V	V	V	V
Interaction with management	–	–	V	V	V	V	V
Promoting the 'culture of debate'	–	–	–	V	V	V	V
Organisation of shareholders' meetings	–	–	V	–	V	V	V
Induction for directors	–	–	–	V	V	V	V
Evaluation of the board	–	V	–	–	V	V	V
Spokesperson of the board	–	–	–	–	V	V	–
Appointment of directors	–	–	–	–	–	V	V
Capacities of the chairman	–	–	–	–	–	V	V

* plus d'informations sur : www.corporategovernancecommission.be

Débat

A l'issue de la présentation des résultats de l'étude, les membres du panel ont commenté leurs expériences, sous la conduite du Prof. dr. Lutgart Van den Berghe et de Monsieur Philippe Lambrecht.



La phrase d'ouverture de M. Van Nevel, président-administrateur notamment chez Elia, Pinguin, Jensen, n'est pas anodine : "Consultez le site web des sociétés cotées et lisez, dans la section 'corporate governance', la description de la fonction du président du conseil d'administration. Si vous suivez ces indications à la lettre, vous pourrez peut-être être considéré comme un bon président mais gentiment remercié après quelques mois, et ce à juste titre !"

Un président est en quelque sorte un homme-orchestre, mais il doit avant tout conclure de bons accords avec le CEO. Le président ne s'occupe pas de l'aspect opérationnel. Il doit confier la gestion quotidienne au management sans s'occuper de ce qui ne le regarde pas. Sauf en situation de crise. C'est le seul moment où un président peut reprendre les rênes du CEO pour gérer la crise.

Par ailleurs, il doit fournir suffisamment d'efforts pour s'acquitter au mieux de ses tâches. **Un président doit se soucier de ses administrateurs !** Il veille à leur offrir une formation et un soutien adéquats au départ. Il rend le conseil d'administration agréable et cela se traduit par de petites choses. Si nécessaire, il couvre les administrateurs. Il s'efforce de prendre un maximum de décisions par consensus, veille à ce que tous les administrateurs aient voix au chapitre, et ce dans un climat de confiance.

Il veille également à l'aspect pratique. Il contrôle plus particulièrement les documents envoyés aux administrateurs, lit les procès-verbaux et les complète le cas échéant. Il entretient, en outre, des contacts étroits avec les présidents des comités, ainsi qu'avec les auditeurs internes et externes et le conseiller juridique.

Il assiste également aux réunions avec les banquiers. Mais jusqu'où s'étend cette 'fonction externe' ? M. Van Nevel plaide pour un **profil plutôt bas. C'est le CEO qui est la figure de l'entreprise.** Le président doit se garder de devenir un clone du CEO. En effet, cela ne peut que semer la confusion. La discrétion est une autre condition pour bien fonctionner.

Enfin, M. Van Nevel souligne que le président a un **rôle important à l'égard des actionnaires.** Mais ce rôle n'est pas assujéti à des 'directives' claires. Il **varie fortement** en fonction du type d'entreprise (société cotée avec free-float important vs. actionnariat de référence, actionnariat familial ou non, etc.). Son dada est indubitablement l'entreprise familiale, qui pose des défis spécifiques aux administrateurs et au président : il est important de connaître et surtout de comprendre les sensibilités familiales !

Conseils généraux pour un président (non exécutif) :

- La différence est énorme entre être administrateur et remplir le rôle de président.
- Ne sous-estimez pas votre mandat ! Etre président requiert un gros investissement en temps.
- Le président est le coach du CEO ... mais il n'a pas de bureau dans l'entreprise.
- Le président ne se frotte pas à la presse.
- Le verre est toujours à moitié plein, jamais à moitié vide.

M. Jacques se trouve dans une situation particulière. En effet, cela fait déjà 20 ans qu'il est actif chez Zetes et a dès lors le statut de **président exécutif**. Il est ainsi l'un des phénix des sociétés cotées⁸. Lors du débat, il a souligné qu'il ne s'agit pas d'une donnée définitive. En cas de nouvelle nomination, ce point sera certainement réexaminé, mais **cela c'est fait comme ça avec le temps**.

Dans son intervention, M. Jacques a essentiellement mis l'accent sur **l'importance de la transparence au**



sein du conseil d'administration. Tous les membres doivent immédiatement être informés des nouvelles tant positives que négatives. Il est d'accord avec M. Van Nevel pour dire qu'il faut **toujours tâcher d'obtenir un consensus**. Cela n'est bien sûr souvent possible qu'après une discussion approfondie ! Il est important d'éviter que les visions divergent (trop). En vue de faire converger les intérêts au sein du conseil, il a été décidé de ne pas recourir au stock-options ou aux parachutes dorés. Chaque décision est prise **en fonction du long terme** et en tenant compte des parties prenantes (voir infra page 18). L'objectif commun est le développement de Zetes.

M. Jacques a encore attiré l'attention sur un point important non suffisamment évoqué jusque-là, à savoir **le rôle du président dans (l'organisation de) l'assemblée générale**. Auparavant, ce n'était qu'une formalité et elle ne durait qu'une heure, mais aujourd'hui

l'assemblée générale peut durer jusqu'à 5 heures !

Conseils à l'attention du président lors de l'assemblée générale :

- Veillez à ce que tout soit bien organisé, évitez l'improvisation.
- Entourez-vous bien.
- Veillez à éviter des débats entre actionnaires.
- Un président est tenu de répondre à toutes les questions, mais elles doivent porter sur les points de l'ordre du jour.
- Ne vous laissez pas insulter !
- Surtout, conservez votre calme ...

⁸ Cf. Board Insights III – La relation entre le conseil d'administration et le management, 2013 : seuls 14% des présidents de sociétés cotées sont exécutifs.

La discrétion : une condition sine qua non pour une bonne prise de décisions ?

Lors de la prise de décisions, le respect des intérêts de l'entreprise implique par définition le respect de l'obligation de discrétion.

Heureusement, la plupart des sociétés cotées n'ont pas encore été confrontées à des fuites, car celles qui en ont été les victimes peuvent témoigner **à quel point cela peut déséquilibrer le processus décisionnel et saper la confiance.**

Les conclusions de l'étude montrent que les administrateurs **prennent de plus en plus conscience** de l'importance de l'obligation de discrétion et de la nécessité d'être prudent. Plusieurs entreprises ont néanmoins pris des **mesures de précaution** en vue de limiter les risques de ce type et consenti des efforts pour sensibiliser les administrateurs au caractère confidentiel des informations. Le cadre ci-dessous donne un aperçu.

CONFIDENTIALITÉ DE L'INFORMATION : QUELQUES CONSEILS UTILES !

- Reprendre l'obligation de discrétion comme une disposition explicite dans la Charte GE/le code éthique;
- Il existe une politique distincte, associée à un droit de contrôle par le comité d'audit;
- Marquage des documents, sceaux de confidentialité;
- Envoyer des courriers pour rappeler les principes et les dispositions légales en vigueur dans ce domaine (par ex. opérations sur actions);
- Le président et/ou le secrétaire du conseil d'administration doit veiller au respect de l'obligation de discrétion.

Quel est le poids des intérêts des parties prenantes ?

Un **point controversé** dans le débat relatif à la gouvernance d'entreprise est la position des 'stakeholders'. Depuis toujours, la littérature insiste sur le fait que les systèmes de gouvernance anglo-saxons sont fortement orientés vers la création de valeur pour les actionnaires, alors que les systèmes continentaux sont plutôt axés sur les parties prenantes. Ces différences ont aussi un impact sur la législation et les systèmes juridiques en vigueur. Alors que, dans les pays anglo-saxons, l'accent est surtout mis sur les obligations fiduciaires ('fiduciary duties') des administrateurs à l'égard des actionnaires, en Belgique notamment, les administrateurs doivent exercer les pouvoirs qui leur sont conférés dans l'intérêt de la société. Cependant, l'application de ces obligations n'est pas toujours évidente dans la pratique et cela reste un thème de discussion. Par ailleurs, les nombreux scandales et les crises ont montré que non seulement les actionnaires ont subi des pertes importantes, mais qu'ils peuvent également avoir de lourdes conséquences pour les parties prenantes.

L'attention accrue pour les intérêts des parties prenantes a donné lieu à l'introduction de dispositions brèves mais explicites à ce sujet lors de la révision du Code 2009. Ainsi, une directive stipule que le conseil d'administration doit, lorsqu'il traduit les valeurs et les stratégies

de la société en politiques clés, tenir compte de la responsabilité sociétale.

L'examen de la situation dans des sociétés du BEL 20 fournit une indication de ce qui se fait dans la pratique. Le concept de responsabilité sociétale est présent. Lorsqu'on pose des questions sur les intérêts des parties prenantes, les répondants donnent spontanément des explications au sujet de la politique menée par l'entreprise en matière de 'corporate social responsibility' (CSR). Ils évoquent également les points sensibles, au niveau tant du conseil d'administration que de l'assemblée générale. Mais qu'en est-il concrètement des parties prenantes directes, à savoir les travailleurs et les clients ? Sur ce point, on note d'importantes divergences d'une entreprise à l'autre. Dans certaines d'entre elles, ces parties prenantes sont indissociables de la gestion de l'entreprise ou de l'actionnariat et sont donc prises en compte lors des réunions du conseil d'administration. Dans d'autres, on n'en parle que lorsqu'il faut procéder à des 'trade-offs' sous la pression notamment d'une concurrence croissante (par ex. en cas de restructurations). En ce qui concerne les entreprises du BEL Mid et du BEL Small, on dispose malheureusement de trop peu de données pour pouvoir en tirer des conclusions pertinentes. Ce thème n'en reste pas moins passionnant.

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

Christine Darville
Executive Manager
FEB-VBO

Tél: +32 2 515 08 59
Fax: + 32 2 515 09 85
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.