

Code Buysse III

CORPORATE GOVERNANCE

Recommandations aux entreprises non cotées

Code Buysse III

CORPORATE GOVERNANCE

Recommandations aux entreprises non cotées

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction et principes généraux	8	7. Des actionnaires engagés	41
2. Bonne gouvernance d'entreprise	12	▪ Principe	41
3. La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)	15	▪ Rôle des actionnaires	41
4. Le conseil d'avis	17	▪ La stimulation de l'engagement des actionnaires	42
5. Un conseil d'administration actif	20	▪ La convention d'actionnaires	43
▪ La mission du conseil d'administration	20	▪ Recommandations spécifiques concernant le private equity	43
▪ Composition du conseil d'administration	23	8. Contrôle et gestion des risques	45
▪ Collégialité	25	▪ Politique de risque	45
▪ Fonctionnement du conseil d'administration	26	▪ Contrôle interne, gestion des risques et audit interne	46
▪ Nomination des administrateurs	27	▪ Processus d'audit externe	46
▪ Droits et devoirs des administrateurs	27	9. Recommandations spécifiques aux entreprises familiales	
▪ Rémunération des administrateurs	29	Gouvernance familiale	47
▪ Rôle du président	29	▪ Le forum familial	47
▪ Règlement d'ordre intérieur	31	▪ La charte familiale	47
▪ Procès-verbaux	31	▪ La concertation avec les actionnaires	48
▪ Comités	32	▪ La succession	49
▪ Évaluation	34	▪ La résolution des conflits	49
6. Un (senior) management performant	37	10. Publicité des règles en matière de corporate governance	50
▪ Définition	37		
▪ L'administrateur délégué ou CEO	37		
▪ Mission	38		
▪ Nomination	39		
▪ Évaluation	39		
▪ Rémunération	40		

PRÉFACE

*Mesdames et Messieurs,
Chers amis,*

Nos entreprises sont confrontées à un éventail de défis nouveaux et imprévus. La tornade que soulève l'économie numérique, les marchés capricieux avec notamment le Brexit, la Turquie et les États-Unis, les mutations financières imprévisibles, la redistribution du pouvoir d'achat, la lutte contre la pauvreté... ce ne sont là que quelques exemples des nombreux défis que doit adresser un chef d'entreprise.

La Belgique est un pays prospère. Il appartient à présent à notre génération de continuer à développer cette prospérité, ou à tout le moins de la maintenir. Or, cette tâche se révélera toujours plus ardue. En effet, un chef d'entreprise ne peut engager ce processus de renouvellement tellement essentiel et important qu'à condition de pouvoir s'appuyer sur une entreprise bien huilée, capable de réagir à la fois avec souplesse et efficacité à l'instabilité des courants économiques.

C'est la principale raison pour laquelle nous vous proposons le Code Buysse III. Voici plus d'un an que nous avons entrepris la révision du Code Buysse II, et ce qui se présentait comme une tâche facile s'est en réalité transformé en un projet fascinant. En effet, une analyse minutieuse a fait ressortir un nombre considérable de changements depuis la publication du Code Buysse II, non seulement dans la façon dont nos entreprises s'efforcent de définir la stabilité en interne, mais aussi quant aux facteurs externes qui influencent la finalité de ces entreprises.

Aussi avons-nous estimé qu'il était de notre devoir de repenser ce Code Buysse dans sa quasi-totalité avec l'appui d'un groupe de collègues enthousiastes.

Vous constaterez que cette troisième édition contient plusieurs nouveaux éléments dont la pratique courante dans nos entreprises est très récente. Nous avons en outre jugé essentiel de sortir de l'approche purement académique afin de pouvoir offrir au chef d'entreprise un module qui lui permette de s'orienter à sa guise et de mettre en œuvre les domaines qu'il estime importants pour son avenir.

Certains y verront un brin de conseil en management, mais soyons clairs : il s'agit bel et bien en l'occurrence d'un code de corporate governance qui a pour but de doter votre entreprise de meilleurs outils, plus solides et plus pertinents pour qu'elle puisse aborder les décennies à venir en générant un maximum de bénéfices.

Je tiens tout particulièrement à remercier maître Jozef Lievens qui, par sa très vaste expérience et son approche collégiale a, comme toujours, joué un rôle essentiel dans la publication de ce Code. L'économie belge lui doit une fière chandelle.

Merci également aux nombreux partenaires qui ont rejoint nos rangs et qui ont partagé leurs expériences et leur sagesse, dont le prof. dr Herman Daems, la FEB, Febelfin, Guberna, l'Institut des Experts-comptables et des Conseils fiscaux, l'Institut des Réviseurs d'Entreprises, le baron Dominique Moorkens, monsieur Jean-Paul Servais, monsieur Jan Smets, l'UCM, l'Union Wallonne des Entreprises, Unizo et VOKA, sans oublier bien sûr l'Instituut voor het Familiebedrijf (maître Sofie Lerut et monsieur Patrick De Schutter).

Ils ont été des maillons indispensables pour nous aider à identifier comment un processus de transformation en entreprise, fondé sur la corporate governance, peut conduire à une stratégie de stabilisation couronnée de succès pour nos entreprises belges.

Karel Van Eetvelt, administrateur délégué de l'Unizo, a spontanément prêté son concours au présent Code afin d'organiser pour ses membres une série de sessions dédiées, permettant aux entreprises plus petites de se positionner elles aussi avec agilité et efficacité.

Si ce Code ne s'adresse pas uniquement aux grandes entreprises, il ne cible pas non plus les petites. C'est un Code pour tout entrepreneur, grand ou petit, désireux d'optimiser son avenir et pour lequel la sérénité et l'absence de conflit sont primordiales.

Je vous invite dès lors chaleureusement à lire ce Code avec attention et j'espère qu'au terme de cette lecture, vous conviendrez avec nous qu'il contribue significativement à la croissance du bénéfice et au développement stratégique ; de fait, une bonne corporate governance permettra à votre entreprise de dégager plus de revenus, plus de bénéfices.

C'est ce que je vous souhaite de tout cœur, au même titre qu'une excellence passionnée dans la poursuite de la réalisation de vos rêves.

*Le comte Buysse
mai 2017*

1

Introduction et principes généraux

- 1.1.** Le présent Code s'adresse à toutes les entreprises belges qui ne tombent pas sous la définition de « sociétés cotées » au sens du Code des Sociétés.
- 1.2.** Il contient des recommandations en matière de corporate governance ou de bonne gouvernance d'entreprise. À cet égard, l'interaction entre les actionnaires, le conseil d'administration et la direction de l'entreprise joue un rôle primordial.
- 1.3.** La corporate governance est importante pour toutes les entreprises. Elle fait en sorte que l'entreprise soit gérée, dirigée et contrôlée correctement et en toute transparence.

La corporate governance comporte en particulier des structures et des processus qui régissent les relations et l'interaction entre les différents acteurs et qui définissent leurs droits, tâches et responsabilités respectifs.

L'objectif le plus important de la corporate governance est la création de valeur à long terme.

La corporate governance

- conduit à une professionnalisation et à l'alignement des différents organes et de leur fonctionnement ;
- conduit à un processus décisionnel intègre et transparent ;
- conduit à de meilleures décisions, plus objectives, en vue de la réussite à long terme de l'entreprise ;
- offre un point de repère pour la définition et l'évaluation des objectifs de l'entreprise et la façon dont ces objectifs doivent être atteints ;
- peut être un instrument important pour gérer les conflits d'intérêts avec professionnalisme et objectivité ;
- donne une image professionnelle de l'entreprise à l'ensemble des parties concernées, aux banques et au monde financier en particulier ;
- constitue un atout vis-à-vis du marché du recrutement ;

- joue un rôle indispensable pour garantir la continuité de l'entreprise, en particulier dans les entreprises familiales ;
- peut contribuer à augmenter la rentabilité de l'entreprise.

1.4. Afin de parvenir à une interaction optimale entre le ou les actionnaire(s), l'entreprise, le conseil d'administration, la direction, les collaborateurs et les autres parties prenantes (stakeholders), il est conseillé de définir clairement la vision et la mission de l'entreprise. À cet égard, il y a lieu de définir également les valeurs qui indiquent la direction à suivre. Ce mission statement forme un cadre de référence et une balise pour les décisions et les actes de ceux qui sont concernés par l'entreprise. Il jette également les bases de la stratégie à long terme.

1.5. Les entreprises non cotées sont extrêmement variées. C'est pourquoi il est essentiel de tenir compte des particularités de chaque entreprise dans l'élaboration de sa corporate governance. Il sera en particulier nécessaire de prendre en considération le type, la taille, la phase de développement et la structure de propriété de l'entreprise.

1.6. La corporate governance évolue en fonction de divers facteurs. L'évolution que connaît la corporate governance se subdivise généralement en quatre phases, exposées tour à tour plus loin dans le présent Code :

- **Phase 1 : Bonne gouvernance d'entreprise**

Se situent dans cette phase les entrepreneurs qui n'ont pas encore fait évoluer leur activité en société. Pour eux, comme d'ailleurs pour l'ensemble des entreprises durant toute leur existence, la bonne gouvernance d'entreprise et la responsabilité sociale de l'entreprise, telles que décrites dans les parties 2 et 3 de ce Code, sont importantes.

- **Phase 2 : Le conseil d'avis**

Au cours de cette phase, l'entrepreneur est épaulé par un conseil d'avis, qui lui offre une caisse de résonance en ce qui concerne sa gestion d'entreprise. Cette phase est exposée dans la partie 4 de ce Code.

- **Phase 3 : Le conseil d'administration actif**

Au cours de cette phase, plus amplement décrite dans la partie 5 de ce Code, le conseil d'administration est activé par des réunions régulières et le traitement de questions importantes et stratégiques. Le fonctionnement du conseil d'administration est optimisé lorsque des administrateurs externes y prennent également part.

- **Phase 4 : Le développement plus poussé des organes de direction**

Dans les entreprises plus grandes ou en croissance rapide, un développement plus poussé de la corporate governance s'imposera, avec une attention particulière pour la mise en place de comités. Cet aspect aussi est abordé dans la partie 5 de ce Code.

1.7. Une différence déterminante avec la corporate governance appliquée aux entreprises cotées est la structure de propriété des entreprises non cotées. S'agissant des entreprises non cotées, la propriété de l'entreprise est concentrée, dans la plupart des cas, entre les mains d'un ou de plusieurs actionnaires, appartenant souvent à la même famille. En comparaison des entreprises cotées, qui font appel au marché des capitaux, les entreprises non cotées décident elles-mêmes dans quelle mesure elles souhaitent suivre ces recommandations et du degré de transparence dont elles comptent faire usage à cet égard.

1.8. La corporate governance ne peut pas se transformer en un ensemble de règles du jeu formelles. L'esprit des recommandations de corporate governance doit primer sur la forme. Il convient en outre d'intégrer autant que possible les recommandations et les procédures de contrôle interne dans les processus d'entreprise existants, dans un esprit de proportionnalité et afin d'éviter une surcharge bureaucratique (et des frais supplémentaires).

Les recommandations en matière de corporate governance ne peuvent en aucun cas constituer un frein à la dynamique d'entreprise et doivent par conséquent laisser une marge de manœuvre suffisante afin d'en permettre une mise en œuvre flexible.

1.9. Le présent Code contient des recommandations auxquelles les entreprises se soumettent volontairement. Par ces recommandations, le Code en appelle à la responsabilité individuelle de chaque entrepreneur avec la conviction qu'un entrepreneur responsable donnera la primauté à l'intérêt de l'entreprise et à la continuité de cette dernière plutôt qu'à son intérêt personnel, et ceci, dans un large cadre socio-économique.

1.10. Les recommandations suivantes, en particulier à partir de la partie 4, s'adressent aux entreprises qui ont adopté la forme juridique d'une société anonyme. Cependant, elles peuvent également s'appliquer, mutatis mutandis, aux entreprises ayant adopté une autre forme juridique, en particulier à la s.p.r.l.

1.11. Ce Code est complémentaire à la législation belge et doit être interprété conformément au droit belge.

2

Bonne gouvernance d'entreprise

2.1. Il est recommandé aux entreprises d'élaborer leur stratégie de manière à accroître durablement leur attrait vis-à-vis des intéressés internes et externes et d'assurer ainsi la continuité de l'entreprise.

2.2. Une entreprise se construit non seulement avec un capital financier, mais aussi avec un capital humain. C'est pourquoi une bonne relation avec le *personnel* est tout aussi importante pour la continuité et la croissance de l'entreprise que la relation avec son banquier, ses fournisseurs ou ses clients. La relation doit reposer sur une confiance mutuelle. Une politique du personnel élaborée de façon professionnelle se traduit en effet par des résultats solides.

À cet effet, il est recommandé :

- d'accorder l'attention nécessaire à la motivation des collaborateurs ;
- de stimuler l'engagement positif et constructif des collaborateurs dans la gestion de l'entreprise.

2.3. Une relation durable avec *les banquiers* et avec *les parties concernées par la politique financière* est importante pour chaque entrepreneur.

À cet égard, il est important que l'entrepreneur :

- veille à assurer une transmission rapide, complète et correcte des informations aux banquiers et aux financiers ;
- utilise la comptabilité de l'entreprise comme un instrument stratégique dans le cadre de la gestion de l'entreprise ;
- actualise régulièrement le plan financier qui a été établi au démarrage de l'entreprise ;
- fasse clairement la distinction entre les fonds propres de l'entreprise et son patrimoine privé ;
- effectue des prévisions financières et d'investissement dans le cadre d'exercices stratégiques réguliers.

2.4. Afin d'instaurer une relation durable avec les *fournisseurs*, il est recommandé que l'entrepreneur :

- s'assure que les compétences au sein de l'entreprise et la capacité d'engager contractuellement l'entreprise soient établies sans aucune ambiguïté ;
- fixe des conditions et délais de paiement clairs ;
- veille à l'exactitude des informations financières, qui augmentent la crédibilité et l'attrait de l'entreprise ;
- consigne par écrit ce qu'il¹ attend d'un fournisseur et les exigences concrètes auxquelles un fournisseur doit satisfaire ;
- respecte les normes éthiques les plus élevées.

Il convient d'éviter la dépendance économique vis-à-vis d'un nombre de fournisseurs trop restreint.

2.5. Dans chaque entreprise, le *client* occupe une position centrale. Afin de mettre en place une relation optimale avec les clients, il est recommandé à l'entrepreneur :

- de rédiger les conditions générales de l'entreprise avec tout le soin nécessaire ;
- de veiller attentivement à une communication claire et uniforme avec les clients ;
- de respecter les accords conclus ;
- d'être à l'écoute du client.

Il convient d'éviter la dépendance économique vis-à-vis d'un nombre de clients trop restreint. De plus, l'entrepreneur doit s'assurer régulièrement de la solvabilité des clients.

2.6. L'entreprise doit tenir compte de ses *concurrents*. Dans certains cas, une collaboration stratégique peut être utile, voire nécessaire, bien entendu dans le respect des règles applicables en matière de concurrence.

¹ Dans un souci de lisibilité, le texte a été rédigé au masculin, mais le Code fait référence aux entrepreneurs des deux sexes.

2.7. Les *conseillers externes* peuvent jouer un rôle important en ce qui concerne l'objectivation nécessaire de la prise de décision au sein de l'entreprise.

L'entrepreneur a dès lors intérêt à s'organiser de manière à pouvoir recourir à des (ou à un réseau de) conseillers experts qui lui apporteront le soutien nécessaire pour diriger l'entreprise en toute indépendance et prendre des décisions fondées et réfléchies. Cette expertise extérieure peut ainsi constituer une sorte de caisse de résonance ou de cadre de réflexion.

Dans l'optique d'une bonne relation avec chaque conseiller externe, il est recommandé à l'entrepreneur de :

- s'assurer que le conseiller externe dispose d'informations complètes et actuelles sur l'entreprise ;
- déterminer des moments de contact fixes et réguliers avec les conseillers.

De son côté, un conseiller externe doit se porter garant de sa compétence et de la haute qualité de son service. Il respecte à tout moment la discrétion et la confidentialité qui vont de pair avec sa mission.

2.8. Une bonne relation avec les différentes *institutions publiques* (du fisc à l'administration de l'environnement) est très importante pour la continuité et la croissance de l'entreprise. Les pouvoirs publics peuvent également être un partenaire important, tant dans le cadre de mesures de subvention ou d'aide que dans une relation commerciale.

Le Code recommande donc à l'entreprise de veiller constamment à adopter une attitude correcte et proactive à l'égard des institutions publiques.

2.9. Il est important que l'entreprise établisse des relations constructives avec des *associations professionnelles, des syndicats, des groupements d'intérêts* (comme par exemple des associations qui se consacrent à la défense des intérêts des consommateurs ou de l'environnement), des universités et des centres de recherche.

3

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

3.1. La responsabilité sociale fait partie intégrante de la politique de l'entreprise, également dans les entreprises non cotées. Du fait, essentiellement, de la taille des entreprises non cotées, les valeurs personnelles et les responsabilités du chef d'entreprise sont étroitement liées aux valeurs et à la responsabilité de l'entreprise. L'attachement aux valeurs en interne et le fort ancrage des entreprises non cotées dans le tissu social constituent le moteur d'une politique de RSE. La croissance de la pression externe sur les entreprises, transformant les valeurs douces en valeurs dures, tant dans la réglementation que sur le marché (par ex. : conscientisation écologique, droits de l'homme, droits sociaux), renforce la nécessité d'une politique de RSE systématique au sein des entreprises non cotées.

3.2. Entreprendre de façon socialement responsable ou de façon durable consiste à entreprendre en tenant compte de la société dans laquelle l'entreprise est active. Il s'agit d'un processus permanent dans lequel l'entreprise doit être ouverte et s'adapter aux tendances et aux motivations sociales dans le prolongement de ses activités principales. La concertation avec les parties prenantes constitue un élément important de ce processus.

3.3. L'entreprise non cotée est fortement ancrée dans son environnement local et est tributaire de celui-ci. Une entreprise désireuse de réussir à long terme doit identifier et comprendre les besoins et les attentes de toutes ses parties prenantes. La gestion des relations avec les parties prenantes suppose par conséquent que l'entreprise identifie :

- qui sont ses parties prenantes ;
- quels sont leurs intérêts, leurs besoins et leurs attentes ;
- quelles opportunités et quels défis les parties prenantes représentent ;
- quel est l'impact des activités de l'entreprise sur chacune des parties prenantes et comment cet impact est perçu ;
- quelles stratégies et quelles actions l'entreprise peut développer pour y répondre.

4

Le conseil d'avis

3.4. Concrètement, la responsabilité sociale de l'entreprise implique qu'il faut :

- connaître l'impact social, économique et écologique des processus de production ou des services et, en concertation avec les intéressés, améliorer les prestations au niveau social, écologique et macro-économique ;
- impliquer les employés dans la gestion de l'entreprise avec un encouragement à une participation active. La RSE est promue si chaque employé prend ses responsabilités conformément aux valeurs de l'entreprise ;
- tenir compte des besoins et des attentes du client ;
- pouvoir apporter une réponse aux autorités et aux autres entreprises qui introduisent des critères de développement durable dans leur politique d'achat ;
- établir une communication et une relation de confiance mutuelle avec ses relations d'affaires et de voisinage ;
- intégrer les tendances et les motivations sociales et parvenir à en faire des opportunités.

4.1. À l'initiative de la direction de l'entreprise, un conseil d'avis peut être mis en place. Ce conseil d'avis aura pour mission de fournir des conseils concernant la gestion de l'entreprise. Aucune décision n'est prise au sein du conseil d'avis ; il peut tout au plus formuler des recommandations.

4.2. L'instauration du conseil d'avis offre les avantages suivants :

- l'entrepreneur dispose d'une caisse de résonance ;
- une attention plus systématique est accordée à la vision à long terme et à la stratégie de l'entreprise ;
- la transparence et la continuité du processus décisionnel sont favorisées ;
- l'équilibre entre l'intérêt de l'entreprise et l'intérêt de l'entrepreneur, de la famille et des autres actionnaires est contrôlé.

Le conseil d'avis peut également jouer un rôle d'initiateur et d'objectivateur à des moments charnières, comme la succession dans le cas d'entreprises familiales.

4.3. Dans la composition du conseil d'avis, l'entreprise sera attentive à un rapport équilibré entre membres internes et externes du conseil d'avis et veillera à une complémentarité suffisante entre les membres du conseil d'avis. La diversité en termes d'expertise favorisera d'ailleurs la qualité de l'avis global.

4.3.1. Au niveau interne, il est recommandé d'impliquer non seulement le chef d'entreprise, mais également les principaux actionnaires dans le noyau dur du conseil d'avis. Lorsque des thèmes spécifiques sont abordés, le collaborateur responsable peut être invité au sein du conseil d'avis pour commenter un point spécifique. En cas de succession familiale, il peut également s'avérer intéressant d'inviter les éventuels successeurs familiaux à une ou plusieurs réunions du conseil d'avis.

4.3.2. Les membres externes du conseil d'avis sont des personnes qui ne font pas partie du management ni de l'actionnariat de contrôle. Il est recommandé d'intégrer au minimum deux membres externes dans le conseil d'avis.

Le membre externe du conseil d'avis doit disposer des compétences suivantes :

- il est prêt à partager son expérience et ses points de vue ;
- il est en mesure d'évaluer et d'aider à orienter une politique ;
- il place toujours l'intérêt de l'entreprise au centre de la réflexion ;
- il est en mesure de dépasser son cadre de pensée professionnel ;
- il présente de l'empathie pour la direction de l'entreprise.

Il doit par ailleurs être disposé à et être en mesure de consacrer suffisamment de temps à cette tâche.

Un membre externe du conseil d'avis n'a pas d'intérêts dans une entreprise concurrente et, en cas de conflit d'intérêts, il a le devoir de le signaler au conseil d'avis.

4.4. Le conseil d'avis constitue essentiellement une cellule de réflexion au sein de laquelle les principaux défis de l'entreprise sont abordés. L'attention se porte essentiellement sur la discussion de la stratégie.

4.5. Le conseil d'avis doit être convoqué à intervalles suffisamment réguliers afin de garantir sa continuité ainsi que l'engagement des membres. Il est recommandé que le conseil d'avis se réunisse au moins quatre fois par an. Le chef d'entreprise dresse chaque année un planning en collaboration avec les membres du conseil d'avis et détermine les points qui seront inscrits à l'ordre du jour.

4.6. Il est important que l'entreprise mette à la disposition des membres du conseil d'avis des informations pertinentes et correctes concernant les thèmes inscrits à l'ordre du jour.

4.7. La concertation préalable, les informations échangées et les avis sont confidentiels.

4.8. Il est recommandé de rémunérer correctement les membres externes du conseil d'avis. Dès le début, des accords clairs doivent être établis à ce sujet.

4.9. Le conseil d'avis est constitué de préférence pour une période de deux ans. On procédera ensuite à une évaluation afin de savoir si l'on poursuit avec la même équipe ou une équipe différente ou si l'on est prêt à passer à un conseil d'administration actif avec des administrateurs externes.

4.10. Le conseil d'avis devrait évaluer chaque année son fonctionnement et sa composition.

5

Un conseil d'administration actif

5.1. Un conseil d'administration actif se réunit régulièrement et s'occupe des questions importantes et stratégiques. Le fonctionnement du conseil d'administration est renforcé lorsque des administrateurs externes en font également partie.

Le passage à un conseil d'administration actif avec des administrateurs externes suppose du chef d'entreprise qu'il fasse montre de l'attitude adéquate :

- il doit être disposé à partager l'autorité ;
- il doit être disposé à écouter des personnes extérieures et à partager des informations avec elles en toute transparence ;
- il doit être ouvert au professionnalisme ;
- il doit être capable de prendre du recul par rapport au programme opérationnel journalier ;
- il doit être disposé à appliquer la gouvernance correctement, notamment en respectant les règles et accords convenus.

La mission du conseil d'administration

5.2. Le conseil d'administration doit s'occuper des questions appropriées. Il convient de distinguer les missions du conseil d'administration de celles :

- de l'assemblée générale, compétente pour modifier la structure du capital, nommer et révoquer les administrateurs, approuver les comptes annuels, décider de la distribution d'un dividende, etc. ;
- du management, chargé de la gestion opérationnelle de l'entreprise ;
- du comité de direction, auquel le conseil d'administration peut déléguer la majeure partie de ses pouvoirs².

² Depuis la loi de Corporate Governance (loi du 2 août 2002 portant modification du Code des Sociétés), l'expression « comité de direction » est légalement reconnue. Le comité de direction est un organe d'administration facultatif, défini dans la loi, qui ne doit dès lors pas être confondu avec l'« executive committee », le « comité de management » et d'autres dénominations faisant référence à la haute direction de l'entreprise.

5.3. Sur le fond, le conseil d'administration a six missions :

5.3.1. Les compétences légales

Le conseil d'administration assume les tâches qui lui sont dévolues par la loi. Il s'agit notamment :

- d'arrêter chaque année les comptes annuels (consolidés) ;
- de rédiger et d'approuver le rapport de gestion (consolidé) ;
- de rédiger les rapports spéciaux prescrits par la loi (par exemple, en cas d'augmentation de capital en nature ou de suppression du droit de préférence) ;
- d'appliquer la procédure d'alerte en cas de diminution de l'actif net dans la mesure définie par la loi.

Par ailleurs, les statuts ou l'assemblée générale peuvent conférer certains pouvoirs au conseil d'administration, notamment en matière d'augmentation de capital, d'acompte sur dividendes et de rachat de parts.

5.3.2. L'administration générale

Le conseil d'administration prend les décisions sur les questions importantes et stratégiques, telles que :

- l'approbation de la stratégie de l'entreprise ;
- le suivi de projets stratégiques ;
- l'approbation des budgets ;
- l'approbation d'investissements importants ;
- l'approbation du mode de financement, dont la souscription de crédits ;
- l'approbation d'acquisitions et de désinvestissements ;
- l'établissement de lignes stratégiques en matière de human resources, IT, sales et marketing ;
- la définition de la politique de risque de l'entreprise.

5.3.3. Contrôle

Le conseil d'administration exerce un contrôle sur la manière dont l'activité de l'entreprise est conduite afin d'évaluer si elle s'effectue correctement. À cet égard, la qualité du management est évaluée sur la base de ses décisions et surtout des résultats. Le contrôle englobe également le contrôle financier et opérationnel, y compris l'introduction et la surveillance d'un système de contrôle interne.

5.3.4. Caisse de résonance

Le conseil d'administration exerce non seulement un contrôle sur le management, mais lui sert également de caisse de résonance et de conseiller.

5.3.5. Employeur

Le conseil d'administration a la responsabilité de pourvoir à une série de postes-clés au sein de l'entreprise. Le conseil d'administration se charge ainsi :

- de nommer et de révoquer l'administrateur délégué, les membres du comité de direction et du comité de management et les principaux cadres ;
- de fixer la rémunération de ces personnes, le cas échéant sur proposition du comité de rémunération ;
- d'évaluer ces personnes ;
- de préparer et d'organiser le suivi de ces personnes.

5.3.6. Ambassadeur

Le conseil d'administration est l'ambassadeur de l'entreprise. Les administrateurs incarnent les valeurs de l'entreprise et remplissent en ce sens une fonction d'exemple, tant à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'égard du monde extérieur.

5.4. Un conseil d'administration actif constitue le pivot entre les actionnaires, le management et les autres parties prenantes.

Le conseil d'administration veillera à ce que le management et les actionnaires prennent les initiatives relevant de leur compétence et sera un point de contact pour le management et les actionnaires.

Composition du conseil d'administration

Particularités d'un bon administrateur

5.5. Intégrité et sens de la norme constituent des traits essentiels de l'état d'esprit de tout administrateur.

Par ailleurs, un bon administrateur doit faire montre :

- d'engagement et se mettre au service des objectifs et des intérêts de l'entreprise ;
- de disponibilité en termes de temps et de connaissances ;
- d'indépendance dans ses actes et dans la formation de son jugement ;
- de compétence générale : vision large et bon sens ;
- de compétence spécifique : formation, connaissances, expérience et réseaux ;
- d'esprit d'équipe.

Complémentarité et diversité

5.6. Pour la composition du conseil d'administration, il y a lieu de tenir compte de la complémentarité nécessaire sur le plan des compétences, des antécédents, de l'expérience, des connaissances et des aspects de la personnalité. La diversité devrait par ailleurs être recherchée sur d'autres plans, tels que le sexe et l'âge.

Il convient également de tendre vers un rapport adéquat entre administrateurs exécutifs et non exécutifs.

Un débat ouvert et un meilleur processus décisionnel pourront de la sorte être réalisés à partir de points de vue différents. Le degré optimal de diversité au sein du conseil d'administration dépend de la taille et de la complexité de l'entreprise.

Les administrateurs externes

5.7. Dans les entreprises non cotées, il est tout autant recommandé de désigner des administrateurs externes. Idéalement, toute entreprise disposera de plusieurs administrateurs externes. Toutefois, il convient toujours de prendre en considération la taille, la structure et la phase de développement de l'entreprise.

Pour l'application du présent Code, on entend par administrateurs externes : les administrateurs qui n'appartiennent ni au management ni à l'actionnariat de contrôle. Dans la plupart des cas, les administrateurs qui correspondent à cette définition pourront être considérés comme indépendants, mais il est cependant possible que leur relation avec le management ou avec les actionnaires soit de nature à faire naître des doutes. Bien que l'indépendance des administrateurs externes soit à conseiller, il faut souligner que, surtout dans les petites et moyennes entreprises, leur compétence est plus importante que leur indépendance au sens strict. Ce qui est crucial, c'est leur autorité objective qui est fondée sur leur compétence et leur bonne relation avec la direction de l'entreprise et qu'ils pourront faire valoir dans l'intérêt de l'entreprise.

Les administrateurs externes :

- jettent un regard objectif et critique sur l'entreprise ;
- donnent des conseils impartiaux ;
- forment une caisse de résonance pour l'entrepreneur ;
- augmentent la discipline et le sens des responsabilités, notamment en ce qui concerne le reporting ;
- peuvent jouer un rôle important en situations de crise ;
- partagent avec l'entreprise leurs réseaux et leurs relations ;
- veillent à l'expérience et à la transmission de la connaissance.

Dans les entreprises familiales, ils veillent à ce que les rôles soient adéquatement répartis et à ce que les problèmes familiaux soient séparés des problèmes liés à l'entreprise.

Les administrateurs externes doivent, comme tous les administrateurs, porter un regard objectif sur l'entreprise. Cela suppose que l'entreprise mette à leur disposition la formation, les informations et les moyens nécessaires pour leur permettre de mener à bien leur mission.

D'autre part, ils ont la responsabilité d'évaluer leur propre objectivité à intervalles réguliers.

Lors de la nomination d'un administrateur externe, il est recommandé de convenir clairement des attentes de l'entreprise à l'égard des administrateurs externes et, éventuellement, de les consigner par écrit.

Collégialité

5.8. Il faut insister sur le caractère collégial du conseil d'administration.

Les administrateurs externes exécutent, collégalement avec les autres administrateurs, les tâches qui sont confiées au conseil d'administration. La plus-value d'un conseil d'administration actif réside précisément dans l'interaction entre les administrateurs externes et les autres administrateurs. Il convient d'éviter que soit opérée une division entre les administrateurs externes et les autres administrateurs au sein du conseil d'administration, même si les administrateurs externes doivent avoir la possibilité de se réunir séparément en cas de nécessité.

Les décisions du conseil d'administration doivent être prises après concertation et dans un effort permanent de consensus. Le président doit veiller à ce que tous les administrateurs puissent exprimer leur opinion individuellement et en toute indépendance.

Fonctionnement du conseil d'administration

5.9. Afin que le conseil d'administration puisse s'acquitter correctement de ses tâches, il est nécessaire qu'il se réunisse régulièrement. Il convient de tenir au moins quatre réunions par an.

Lors de ces réunions, le conseil doit de surcroît pouvoir prendre du recul par rapport à la gestion journalière de l'entreprise afin de pouvoir juger correctement de l'exécution de la stratégie de l'entreprise et, le cas échéant, y apporter des corrections dans le cadre d'une vision à long terme. Un tableau de bord reprenant l'ensemble des paramètres pertinents peut, à cet égard, constituer un fil conducteur.

Par ailleurs, une réunion spéciale au cours de laquelle seule la perspective à long terme sera à l'ordre du jour doit être tenue au moins une fois par an.

Il est recommandé de planifier les réunions du conseil d'administration au moins un an à l'avance. Si les circonstances l'exigent, l'ordre du jour sera évidemment modifié ou complété ou des réunions supplémentaires du conseil d'administration pourront être convoquées.

5.10. Durant la réunion du conseil d'administration, diverses missions de base doivent être abordées. Le président veillera à ce que le temps soit utilisé de façon optimale, en mettant l'accent sur la stratégie, le contrôle et les résultats.

Il est recommandé de traiter en premier les points importants inscrits à l'ordre du jour.

Les points récurrents figurant à l'ordre du jour comprennent, entre autres, l'approbation du procès-verbal de la réunion précédente, les évolutions sur le plan du business (clients, production, part du marché, etc.), les résultats financiers, la structure de l'organisation et le suivi de la mise en œuvre de décisions stratégiques telles que la politique d'investissement, les acquisitions et les projets importants.

Les points périodiquement inscrits à l'ordre du jour comprennent notamment l'exercice de l'orientation stratégique et l'évaluation de l'état de la bonne gouvernance.

5.11. Le président veille au bon déroulement du processus décisionnel au sein du conseil d'administration. Ce processus suppose :

- une formulation et une analyse claires du problème ou de la proposition ;
- la formulation et l'évaluation d'options alternatives ;
- un débat ouvert dans le cadre duquel sont posées les bonnes questions afin de parvenir à une décision consensuelle ;
- l'assurance de la mise en œuvre de cette décision.

Nomination des administrateurs

5.12. Les administrateurs sont nommés par l'assemblée générale, le cas échéant sur proposition du conseil d'administration. Le cas échéant, l'entreprise peut instituer un comité de nomination conformément à l'article 5.30 du présent Code.

Droits et devoirs des administrateurs

5.13. On attend d'un administrateur qu'il fasse montre à tout moment d'une attitude éthique. Dans ses actes, il doit privilégier à tout moment l'intérêt de l'entreprise. Il tiendra compte également, à cet égard, de l'aspect humain et social de l'entreprise.

Son devoir de loyauté suppose notamment qu'il ne peut pas viser un avantage personnel dans l'exercice de son mandat et qu'il est soumis à une obligation de non-concurrence.

Si un administrateur se trouve dans une situation de conflit d'intérêts avec la société, la législation applicable doit être respectée. L'administrateur

doit, en tout état de cause, faire preuve vis-à-vis du conseil d'administration d'une totale transparence concernant les opérations entraînant un conflit d'intérêts entre lui et l'entreprise.

5.14. Avant d'accepter un mandat d'administrateur, le candidat-administrateur se renseignera de manière approfondie sur l'entreprise et le secteur dans lequel elle évolue. Il doit vérifier s'il dispose des compétences nécessaires et de suffisamment de temps pour remplir correctement ce mandat. Il fera preuve de transparence à l'égard du conseil d'administration au sujet de ses éventuels autres mandats d'administrateur.

L'administrateur veillera également à maintenir ses connaissances et ses compétences à jour tout au long de son mandat. Il consacrera suffisamment d'attention et de temps à la formation, au recyclage et à l'auto-développement.

5.15. On attend d'un administrateur qu'il participe activement et en connaissance de cause aux réunions du conseil d'administration. Cela implique qu'il se prépare soigneusement aux réunions du conseil d'administration, qu'il soit présent lors des réunions et qu'il participe activement aux débats et à la prise de décision.

Une préparation soignée suppose, d'une part, que les informations et documents nécessaires soient fournis aux administrateurs préalablement aux réunions. Elle suppose, d'autre part, que l'administrateur s'intéresse activement au business de l'entreprise, au secteur, au marché, etc. et amasse des connaissances à ce sujet.

Par ailleurs, les administrateurs disposent d'un droit à l'information. Ce droit revient à chacun des administrateurs individuellement. La demande d'information doit être adressée au président du conseil d'administration qui assurera le bon déroulement de la transmission d'informations.

5.16. Tant pendant qu'après la fin de leur mandat, les administrateurs sont tenus de respecter la stricte confidentialité de toutes les informations reçues du chef de l'exercice de leur mandat d'administrateur.

Rémunération des administrateurs

5.17. La rémunération des administrateurs doit être suffisamment élevée pour attirer, garder et motiver les administrateurs qui répondent au profil défini par le conseil d'administration.

En ce qui concerne la rémunération des administrateurs, c'est l'assemblée générale qui doit évidemment toujours avoir le dernier mot.

Dans les grandes entreprises non cotées tenues à la publication d'un rapport de gestion, la décision relative à la publicité des rémunérations individuelles des administrateurs relève de l'autonomie du conseil d'administration, étant entendu que les règles en matière de comptes annuels constituent toujours les conditions minimales de publicité.

5.18. Il est recommandé que, sauf en cas de missions particulières, les administrateurs externes ne reçoivent qu'une rémunération forfaitaire et liée à leur présence au sein du conseil d'administration. Des systèmes d'options d'achat d'actions ou d'autres formes de rémunération variable ou d'incitants à long terme (par exemple des pensions extra-légales) ne sont pas indiqués pour ces administrateurs.

Rôle du président

5.19. L'importance d'un président compétent ne doit pas être sous-estimée, également dans les entreprises non cotées.

Le président est un personnage-clé qui :

- veille à ce que le conseil d'administration fonctionne correctement ;
- sait ce qui vit parmi les actionnaires, les administrateurs et le management ;
- est un point de contact et une caisse de résonance pour chacun de ces acteurs ;

- prend au besoin des initiatives rapidement et avec compétence ;
- a le profil d'un médiateur et d'un arbitre ;
- est un ambassadeur de l'entreprise.

Le président tient le rôle principal dans l'organisation de la corporate governance appropriée.

Le rôle de président suppose une excellente connaissance de l'entreprise, de ses personnes-clés, de sa stratégie et des défis stratégiques. Cette connaissance lui permettra également de prendre l'initiative avec rapidité et compétence en situations de crise. En situations de crise, le président est le point de contact pour toutes les parties concernées.

5.20. Le président veille à ce que le conseil d'administration exécute ses tâches correctement et parvienne à des décisions en temps utile.

Le président est le gardien des processus qui régissent le fonctionnement du conseil d'administration. Il arrête l'ordre du jour des réunions et veille à ce que la procédure concernant la préparation, la délibération, l'approbation, la rédaction des procès-verbaux et la mise en œuvre des décisions soit respectée.

Le président veille à ce que les administrateurs reçoivent à temps des informations précises et adéquates, avant les réunions et, si nécessaire, entre les réunions. Tous les administrateurs recevront les mêmes informations.

Il veille également à ce que les nouveaux administrateurs soient suffisamment informés et familiarisés avec l'entreprise.

Le président préside la réunion. Il prend les mesures nécessaires en vue d'instaurer un climat de confiance au sein du conseil d'administration, ce qui favorisera une discussion ouverte, une critique constructive, et un soutien aux décisions du conseil d'administration. Il veille à ce que tous les points de vue puissent être abordés et s'emploie à obtenir un consensus au sein du conseil d'administration.

Le président amorce et conduit le processus de l'évaluation du conseil d'administration et de ses membres individuels. Il conduit et dirige le processus de nomination de la haute direction et des membres du conseil d'administration.

5.21. Le président doit savoir ce qui vit parmi les actionnaires. Il doit connaître la vision à long terme des propriétaires et peut jouer un rôle dans l'accompagnement des tensions éventuelles entre les actionnaires.

5.22. Le président connaît les personnes-clés de l'entreprise et est également un point de contact pour le management.

5.23. L'administrateur délégué et le président entretiennent des contacts réguliers et échangent des informations en temps utile. Ils se soutiennent mutuellement et respectent le rôle de chacun.

Il est fortement recommandé de ne pas cumuler la fonction de président du conseil d'administration avec celle d'administrateur délégué. Cela dépend toutefois aussi de la nature, de la taille et de la phase de développement de l'entreprise.

Règlement d'ordre intérieur

5.24. Les règles relatives à la composition et au fonctionnement du conseil d'administration sont arrêtées, le cas échéant, dans un règlement d'ordre intérieur de ce conseil.

Procès-verbaux

5.25. Les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration fournissent un résumé des discussions, énumèrent les décisions prises et mentionnent les éventuelles réserves de certains administrateurs.

Dans les entreprises plus grandes, il peut être recommandé de désigner un secrétaire qui rédige le procès-verbal de la réunion et qui peut assister le

président dans certains aspects de sa tâche, tels que la diffusion au préalable des informations en vue de la préparation du conseil d'administration, la distribution du procès-verbal de la réunion précédente, la tenue à jour des points à suivre à une prochaine réunion et le contrôle du respect de certaines règles et procédures, par exemple en matière de gouvernance ou au niveau de procédures légales comme le règlement de conflits d'intérêts.

Comités

5.26. Des comités consultatifs, tels qu'un comité financier et d'audit, un comité de nomination, un comité de rémunération et un comité stratégique, qui assistent le conseil d'administration dans la prise de décision, peuvent être utiles. Il revient au conseil d'administration de considérer la nécessité de constituer de tels comités, compte tenu de la taille et de la complexité de l'entreprise ainsi que des défis auxquels le conseil est confronté.

Il va de soi que la constitution de comités ne peut en aucun cas porter atteinte au principe de la collégialité du conseil d'administration. Ces comités fonctionnent dans le giron du conseil d'administration et n'ont qu'une compétence d'avis.

5.27. Le président du conseil d'administration prend l'initiative de constituer des comités et adresse au conseil d'administration une proposition concernant la présidence de ces comités.

5.28. Le conseil d'administration détermine la composition des comités en tenant compte de la taille et de la complexité de l'entreprise et des besoins spécifiques qui se présentent, entre autres concernant les compétences requises des membres afin d'assurer un fonctionnement crédible et efficace des comités respectifs. Dans les entreprises plus grandes, il est recommandé que la majorité des membres de chacun de ces comités soit composée d'administrateurs externes. Les membres des comités seront toujours attentifs aux éventuels conflits d'intérêts.

Le conseil d'administration contrôle le fonctionnement des comités et évalue périodiquement le fonctionnement et la composition de ces comités. Il est important que les comités se réunissent assez régulièrement afin de pouvoir accomplir convenablement les tâches qui leur sont attribuées.

5.29. Le rôle du comité financier et d'audit peut consister entre autres à surveiller l'intégrité de la communication d'informations financières par l'entreprise, à examiner et évaluer les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques au sein de l'entreprise, à surveiller l'efficacité des procédures d'audit interne, et à surveiller la gestion financière et l'indépendance du commissaire. Le comité financier et d'audit peut avoir une fonction de point de rencontre avec la personne responsable de l'audit interne et avec le commissaire.

Par ailleurs, le comité financier et d'audit examine l'endettement de l'entreprise et évalue le fonctionnement et l'encadrement en personnel du département financier.

Les membres du comité financier et d'audit doivent disposer d'une compétence adéquate et suffisante en matière de finance, de comptabilité et d'audit.

5.30. Le comité de nomination peut notamment avoir pour tâche de veiller à ce que le processus de nomination et de renouvellement des mandats des administrateurs et du senior management se déroule de façon objective et professionnelle.

À cette fin, il peut notamment élaborer des procédures de nomination, rechercher des candidats pour les mandats vacants et rendre un avis au sujet des propositions de nomination. Suivant la définition de ses compétences, la constitution d'un comité de nomination peut avoir pour effet que les propositions de nomination émanant des actionnaires doivent d'abord être soumises à l'avis du comité de nomination.

Le comité de nomination peut également jouer un rôle dans l'évaluation du senior management.

5.31. Le comité de rémunération peut notamment avoir pour tâche de formuler des propositions quant à la politique de rémunération applicable au senior management et concernant la rémunération individuelle des membres du senior management, en ce compris la rémunération variable et les avantages extralégaux. Dans les entreprises familiales, il peut être utile que le comité de rémunération reçoive la compétence de formuler des recommandations concernant tous les membres de la famille qui y sont actifs, y compris en dehors du conseil d'administration et du management, et d'en assurer le suivi.

Si le comité de rémunération ne dispose pas lui-même des qualifications suffisantes en la matière, il peut se faire assister d'un spécialiste.

5.32. Le comité stratégique peut notamment avoir pour tâche de préparer les décisions du conseil d'administration relatives à la stratégie.

Évaluation

5.33. Il est indiqué que le conseil d'administration évalue périodiquement sa propre performance de même que la performance de chaque administrateur, avant l'éventuel renouvellement de sa nomination. À cet égard, le conseil d'administration doit toujours garder à l'esprit les objectifs de l'entreprise. Le président initie cette évaluation et fournit ensuite le feed-back nécessaire aux membres du conseil d'administration.

Les thèmes majeurs qui peuvent être abordés lors de l'évaluation du *conseil d'administration en tant que collègue* sont les suivants :

- la mesure dans laquelle la composition du conseil correspond aux besoins de l'entreprise, au regard de la stratégie, de la phase de développement et des défis auxquels elle est confrontée ;
- la mesure dans laquelle le conseil d'administration a trouvé le juste équilibre entre le recul par rapport à la gestion de l'entreprise et son implication dans celle-ci ;

- la mesure dans laquelle le conseil d'administration a pu assurer ses six missions de base ;
- l'équilibre en termes de temps consacré à chacune de ces missions et aux principaux sujets de réunion ;
- l'efficacité du contrôle, la qualité des informations fournies par le management et la communication entre le président et l'administrateur délégué ;
- le fonctionnement des comités et leur rapport avec le conseil en tant que collègue ;
- l'esprit d'équipe et la cohésion, le degré de respect mutuel et d'appréciation ;
- la qualité des discussions et le déroulement des réunions.

Lors de l'évaluation d'un *administrateur individuel*, on s'attachera à la mesure dans laquelle chaque membre du conseil d'administration :

- est présent et préparé ;
- participe de façon adéquate, indépendante, ouverte et transparente et contribue à la qualité du jugement et de la décision ;
- contribue activement au fonctionnement du conseil d'administration en tant qu'équipe ;
- témoigne de sa connaissance de la culture, de l'historique, des compétences-clés, des facteurs critiques de succès et de la position stratégique de l'entreprise sur le marché ;
- connaît la branche dans laquelle ou le secteur dans lequel l'entreprise évolue et le domaine pour lequel il a été spécifiquement désigné ;
- fait passer l'intérêt de l'entreprise à l'avant-plan.

Lors de l'évaluation du *président*, la priorité est accordée à la mesure dans laquelle il :

- veille à une soigneuse préparation des réunions, avec un établissement correct de l'ordre du jour et une bonne répartition du temps de réunion disponible ;
- veille à une atmosphère ouverte et collégiale encourageant tous les administrateurs à partager leur vision ;
- veille à faire la synthèse des débats et à formuler correctement des conclusions et décisions claires ;
- contrôle la mise en œuvre des décisions prises ;
- inspire la confiance concernant le fonctionnement du conseil et du management ;
- joue son rôle de point de contact pour l'administrateur délégué et les actionnaires ;
- prend des initiatives concernant la composition du conseil, l'organisation et le fonctionnement du conseil et son évaluation ;
- veille à la continuité de la direction ;
- prend l'initiative de manière adéquate dans les moments de crise.

5.34. S'il ressort de cette évaluation que la composition et/ou le fonctionnement du conseil d'administration, de même que la contribution des administrateurs individuels ne suffisent plus à réaliser les objectifs de l'entreprise de la manière la plus efficace, il relève de la responsabilité du président du conseil d'administration de prendre les mesures nécessaires pour corriger la situation. À cet effet, l'assemblée générale est informée et il lui est proposé de prendre les décisions adéquates.

6

Un (senior) management performant

Définition

6.1. Dans le présent Code, le senior management est défini comme l'ensemble de la haute direction de l'entreprise, y compris les membres du comité de management (ou du comité de direction) et, le cas échéant, les administrateurs exécutifs.

Dans un certain nombre d'entreprises, compte tenu de leur taille, le senior management se composera de l'administrateur délégué, assisté ou non d'un ou de plusieurs administrateurs exécutifs, membres de la direction ou cadres.

L'administrateur délégué ou CEO

6.2. Lorsqu'il est question, dans le présent Code, de l'administrateur délégué, il est fait référence à la personne investie de la plus haute fonction opérationnelle dans l'entreprise. Il peut également porter le titre de CEO, de managing director ou de directeur général. Il n'est pas nécessairement administrateur.

Dans les entreprises non cotées, le rôle de l'administrateur délégué est essentiel. Il est en tout cas recommandé que cette personne soit membre du conseil d'administration.

6.3. Qu'il s'agisse de la description de la mission, de la procédure de nomination, de l'évaluation ou de la politique de rémunération, il y a lieu de tenir compte de la position spécifique occupée par l'administrateur délégué.

6.4. L'administrateur délégué dirige, soutient et contrôle le management dans l'exécution de ses tâches et est responsable, tant à l'égard du conseil d'administration que des actionnaires, du bon fonctionnement du management.

Il est responsable de l'obtention des résultats financiers prévus dans le budget dressé annuellement.

L'administrateur délégué sert de trait d'union entre le (senior) management et le conseil d'administration. Il se charge de la communication avec le conseil d'administration et de la transmission d'informations à ce dernier. Conjointement avec le président du conseil d'administration, il crée un climat de confiance entre le conseil d'administration et le management.

6.5. L'administrateur délégué entretient des contacts étroits avec le président du conseil d'administration. Cela se traduit en particulier par :

- une communication fréquente et transparente, tant formelle qu'informelle ;
- un respect mutuel ;
- une vision commune des objectifs et de la politique de l'entreprise.

Le président apporte soutien et conseils à l'administrateur délégué, tout en respectant sa responsabilité exécutive.

Mission

6.6. Le senior management est chargé de la gestion opérationnelle de l'entreprise.

Il est recommandé de délimiter ses compétences de façon suffisamment claire et, au besoin, par écrit.

D'autre part, il importe que le senior management dispose d'une marge de manœuvre suffisante pour remplir son rôle de manière générale et celui en rapport avec la stratégie de l'entreprise, en particulier. Au sein du senior management, on tend vers une collégialité optimale.

6.7. Sur le plan de la stratégie, tant le conseil d'administration que le (senior) management jouent un rôle important :

- le management prépare la stratégie ;
- le conseil d'administration l'approuve ;

- le management met la stratégie en œuvre ;
- le conseil d'administration contrôle la mise en œuvre de la stratégie ;
- le management prend les initiatives nécessaires pour ajuster la stratégie en fonction de l'évolution des conditions (du marché) ;
- le conseil d'administration exerce un contrôle sur le tout et prend, le cas échéant, les initiatives nécessaires.

6.8. Le senior management informe le conseil d'administration de l'ensemble des aspects de la direction opérationnelle et, en particulier, de l'évolution des résultats financiers. Le senior management est responsable d'une actualisation correcte et régulière du reporting qui sert de fil conducteur au conseil d'administration.

6.9. Le senior management, y compris l'administrateur délégué, remplit une fonction d'exemple au sein de l'entreprise. Ils agissent invariablement dans le respect de l'éthique et dans l'intérêt de l'entreprise.

Nomination

6.10. Le senior management est nommé par le conseil d'administration, selon la fonction, sur avis de l'administrateur délégué et, le cas échéant, du comité de nomination.

Évaluation

6.11. Il est indiqué de prévoir une procédure d'évaluation annuelle du senior management. À cet égard, il y a lieu de conclure des accords précis concernant les paramètres et critères d'évaluation utilisés.

6.12. L'administrateur délégué fournit les informations nécessaires au conseil d'administration en vue de l'évaluation du senior management. Pour l'évaluation de l'administrateur délégué, le conseil d'administration tient compte de ses missions spécifiques.

Le conseil d'administration peut, le cas échéant, se faire assister dans ces tâches d'évaluation par le comité de nomination ou le comité de rémunération, et par des experts externes.

Rémunération

6.13. Le senior management peut prétendre à une rémunération conforme au marché, liée aux prestations de l'entreprise et aux prestations individuelles.

Le conseil d'administration définit la politique de rémunération concernant le senior management, de préférence sur proposition du comité de rémunération. La transparence concernant la politique de rémunération contribue à la clarté et au professionnalisme.

Les rémunérations fixes et variables doivent être conformes au marché et servir de base pour attirer les meilleurs experts.

Les rémunérations variables peuvent constituer une motivation supplémentaire, mais doivent correspondre à des prestations réelles, qui ont une valeur ajoutée pour la stimulation de la croissance durable et profitable de l'entreprise. Il est recommandé de ne pas adopter uniquement des critères purement financiers pour déterminer la rémunération variable et de rechercher un rapport équilibré entre la partie fixe et la partie variable de la rémunération.

Il faut, en tout cas, éviter que le système de rémunération ne s'accompagne pour l'entreprise de risques inutiles ou trop importants. En outre, les rémunérations doivent être approuvées par les organes compétents de l'entreprise.

7

Des actionnaires engagés

Principe

7.1. Afin de réaliser la stratégie à long terme, l'entreprise doit pouvoir s'appuyer sur des actionnaires stables qui :

- sont prêts à prendre un engagement personnel, économiquement réfléchi mais néanmoins durable ;
- ont une vision claire et cohérente de l'entreprise ;
- sont prêts à céder la direction et le contrôle aux organes compétents.

Rôle des actionnaires

7.2. Dans une entreprise non cotée, la première tâche des actionnaires consiste à formuler et communiquer une vision de propriétaire empreinte de clarté. La vision de propriétaire est l'expression des convictions et attentes fondamentales des actionnaires concernant l'entreprise. En font partie :

- la définition et le contrôle du respect des valeurs qu'ils postulent et qu'ils désirent voir reflétées dans l'entreprise ;
- l'explicitation de leurs attentes concernant des éléments essentiels de la politique de l'entreprise, notamment les éléments-clés de la stratégie et les points de départ au niveau de la croissance, du risque et de la rentabilité.

Les actionnaires ont par ailleurs pour rôle de :

- nommer les membres du conseil d'administration ;
- fixer les règles du jeu entre actionnaires, le cas échéant sous la forme d'une convention.

7.3. Il est essentiel que les actionnaires :

- comprennent les fondements et les risques du business ;
- expriment clairement leur vision de propriétaire et leurs objectifs à long terme et communiquent à ce sujet avec le conseil d'administration ;
- attirent d'excellents administrateurs et tendent vers une composition optimale du conseil d'administration ;
- respectent les compétences respectives des actionnaires, du conseil d'administration et du management ;
- s'organisent eux-mêmes, dans le cas d'entreprises familiales notamment par le biais de la gouvernance familiale ;
- respectent les accords et conventions dans ce cadre, comme par exemple les conventions d'actionnaires et les chartes familiales ;
- prennent leur propre formation et leur propre éducation à cœur ;
- préparent à temps et avec compétence la génération suivante d'actionnaires ;
- restent engagés.

La stimulation de l'engagement des actionnaires

7.4. Le conseil d'administration doit agir de façon ciblée pour promouvoir, dans le respect du rôle et de la description de fonction de chacun, l'engagement des actionnaires dans l'entreprise. L'attention sera aussi portée à la position des actionnaires minoritaires.

L'information et la communication périodiques, en temps opportun, seront essentielles, y compris en dehors de l'assemblée générale annuelle ordinaire. Il faut tendre vers une communication égale à l'égard de l'ensemble des actionnaires.

Le président du conseil d'administration peut jouer un rôle important dans l'instauration de ce dialogue.

La convention d'actionnaires

7.5. Dans la mesure où les statuts ne le prévoient pas, il est recommandé de fixer dans une convention d'actionnaires les principaux droits et obligations qui régissent les relations entre les actionnaires, ainsi que les dispositions qui règlent une éventuelle séparation des parties.

7.6. La convention d'actionnaires devrait contenir au minimum des accords au sujet de la cessibilité des parts, notamment :

- les cas où la cession de parts n'est soumise à aucune limitation ;
- les limitations appliquées à la cessibilité de parts telles que, par exemple, les clauses d'agrément et de préemption ;
- le prix qui - en cas d'exercice du droit de préemption - devra être payé pour les parts, ou le mécanisme et la formule de définition du prix ;
- les autres modalités selon lesquelles le droit de préemption peut être exercé.

7.7. Il est également conseillé d'insérer dans la convention d'actionnaires des dispositions concernant la composition du conseil d'administration.

Recommandations spécifiques concernant le private equity

7.8. L'engagement de moyens et d'expertise par une société de capital-investissement peut créer un levier pour la croissance et la performance de l'entreprise.

L'entrée d'un tel acteur a cependant une incidence considérable sur la structure de propriété, la direction et l'autorité au sein de l'entreprise et sur ses objectifs stratégiques.

Elle crée dès lors la nécessité mais également l'opportunité de professionnaliser la gouvernance de l'entreprise et de l'adapter à ce contexte spécifique.

8

Contrôle et gestion des risques

Entrée du partenaire en capital-investissement

7.9. La réussite d'une opération de capital-investissement suppose une soignée préparation :

- les actionnaires doivent être mentalement disposés à s'embarquer avec un partenaire en capital-investissement ;
- l'entreprise doit déjà avoir atteint un certain degré de professionnalisation et pouvoir présenter un business plan professionnel et réaliste ;
- il convient de rechercher le partenaire en capital-investissement le plus adéquat. À cet égard, plusieurs facteurs peuvent intervenir, comme la vision, la culture d'entreprise, les objectifs et les conditions du partenaire en capital-investissement ;
- des accords clairs et écrits sont essentiels. Ils doivent porter au moins sur le rôle et le pouvoir du partenaire en capital-investissement ainsi que sur le terme et les modalités de sa sortie.

Collaboration entre l'entreprise et le partenaire en capital-investissement

7.10. Une bonne collaboration entre le partenaire en capital-investissement et l'entreprise suppose :

- un respect et une confiance mutuels ;
- un engagement réciproque ;
- une professionnalisation plus poussée de l'entreprise ;
- une ouverture qui se traduit notamment par un échange transparent d'informations et une concertation fréquente.

8.1. Si une entreprise souhaite être compétitive, la rentabilité ne peut être atteinte sans prendre certains risques.

Comme la continuité de l'entreprise occupe une place cruciale dans la gouvernance, l'évaluation correcte des risques - de leur identification à leur contrôle - est essentielle.

Politique de risque

8.2. Il incombe au conseil d'administration de définir la politique de risque de l'entreprise. Il s'agit de la politique appliquée par l'entreprise en matière de gestion des risques. La politique de risque doit être axée sur l'identification, le suivi, la prévention, la maîtrise et l'atténuation des risques.

Pour définir la politique de risque, le conseil d'administration se fonde sur l'identification et l'analyse des risques effectuées par le management. Pour définir la politique de risque et l'appétence au risque de l'entreprise, il tient également compte, entre autres, de la vision de propriétaire et de la stratégie de l'entreprise.

La politique de risque est évaluée périodiquement et, au besoin, ajustée par le conseil d'administration.

La mise en œuvre de la politique de risque est confiée au management, sous le contrôle du conseil d'administration. Les principaux risques, y compris ceux liés au respect de la législation et des règles en vigueur, doivent être correctement identifiés, gérés et périodiquement portés à la connaissance du conseil d'administration. Seront notamment abordées à cet égard, les initiatives d'amélioration du management et les autres mesures concernant les préoccupations prioritaires.

Le conseil d'administration veille à ce que soient mis en place des organes et procédures de contrôle en matière de gestion des risques. Ces organes seront tenus de rendre compte régulièrement au conseil d'administration.

En fonction de la taille et de la complexité de l'entreprise, cette fonction de contrôle de gestion des risques peut être attribuée au comité financier et d'audit. Le cas échéant, le conseil d'administration veillera à ce que les membres du comité disposent de compétences suffisantes en matière de gestion des risques.

Contrôle interne, gestion des risques et audit interne

8.3. Il est recommandé que l'entreprise dispose de procédures élaborées avec soin.

Le conseil d'administration doit veiller à ce que le management mette en place un système solide de contrôle interne, adapté à la taille, à la complexité et à l'activité de l'entreprise. Une évaluation périodique du système de contrôle interne est recommandée.

En fonction de la taille et de la complexité de l'entreprise, il peut être opportun de créer une fonction d'audit interne. Elle doit pouvoir agir de manière suffisamment indépendante et disposer des moyens et du savoir-faire adaptés à la nature, à la taille et à la complexité de l'entreprise. Il est recommandé de procéder à une évaluation périodique de la nécessité de pareille fonction d'audit interne.

Processus d'audit externe

8.4. Outre le contrôle interne, un rôle essentiel en matière de contrôle est réservé au commissaire. L'indépendance du commissaire ne doit faire aucun doute. L'interaction entre le conseil d'administration et le commissaire est également de grande importance. Le conseil d'administration doit veiller à ce que les comptes annuels soient arrêtés en temps utile afin qu'ils puissent être transmis au commissaire dans le délai légal.

9

Recommandations spécifiques aux entreprises familiales – Gouvernance familiale

Le forum familial

9.1. Dans certaines entreprises familiales, il est indiqué de mettre en place un forum familial, quelquefois dénommé conseil familial. Tel sera notamment le cas si :

- l'actionnariat est détenu par plusieurs membres de la famille ou plusieurs branches de la famille ;
- au sein d'une seule branche, plusieurs générations sont impliquées dans l'entreprise à des titres divers (actives ou non dans l'entreprise, en qualité d'actionnaire ou non).

9.2. Le forum familial sert de plate-forme de communication et d'information et, le cas échéant, de consultation sur toutes les questions qui concernent l'entreprise familiale.

9.3. Il est conseillé de convenir clairement et de définir :

- qui est en droit de faire partie du forum familial ;
- de quelle manière le président est désigné ;
- quels sont les sujets abordés par le forum, et
- de quelle compétence cet organe dispose concernant les décisions importantes.

9.4. Le recours à un médiateur externe est à envisager dès la mise en place de ce forum familial.

La charte familiale

9.5. Il est recommandé que la famille définisse sa vision de propriétaire dans une charte familiale. Cette vision est l'expression des convictions et attentes fondamentales des membres de la famille concernant l'entreprise familiale, notamment au niveau des valeurs et de la culture, des éléments essentiels de la politique de l'entreprise, de leur disposition à prendre des risques et de leur engagement dans l'entreprise.

Par ailleurs, il est recommandé que la famille fixe, dans la charte familiale, un certain nombre de règles du jeu auxquelles les membres de la famille peuvent se référer.

Ainsi, il est indiqué de fixer des accords concernant :

- les valeurs familiales et la vision de propriétaire ;
- la propriété de l'entreprise familiale ;
- les objectifs financiers de la famille ;
- les carrières dans l'entreprise familiale ;
- les rémunérations revenant aux membres de la famille travaillant dans l'entreprise familiale ;
- le rôle de conjoints/partenaires de membres de la famille vis-à-vis de l'entreprise familiale ;
- la gouvernance de l'entreprise familiale ;
- la gouvernance familiale ;
- la direction de l'entreprise familiale ;
- le rôle de personnes non-membres de la famille dans l'entreprise familiale ;
- la communication ;
- la résolution des conflits ;
- la formation de membres de la famille ;
- la philanthropie, le sponsoring, etc.

La concertation avec les actionnaires

- 9.6.** L'entreprise familiale dirigée de manière professionnelle a tout intérêt à savoir clairement de quelle liberté elle dispose pour le développement et la réalisation de la stratégie d'entreprise. Cela suppose que la famille et les actionnaires clarifient et communiquent leur vision de propriétaire.
- 9.7.** Le conseil d'administration et le management doivent agir de façon ciblée pour encourager l'engagement de l'ensemble des actionnaires dans l'entreprise. À cet effet, une concertation peut notamment être organisée

deux fois par an au moins entre les actionnaires, le conseil d'administration et le management. Quoi qu'il en soit, la concertation s'impose si des développements importants se profilent dans un avenir proche, par exemple une réorientation stratégique, une acquisition majeure, la vente de départements de l'entreprise ou le transfert de l'ensemble de l'entreprise.

La succession

- 9.8.** Un processus parmi les plus cruciaux pour l'entreprise familiale est celui de la succession. Il est capital de l'inscrire à temps à l'ordre du jour et d'en assurer une bonne préparation et un encadrement méticuleux. Il y a lieu de professionnaliser son approche avec, pour cadre de référence principal, l'intérêt de l'entreprise familiale. À cet égard, un solide plan par étapes de la succession est essentiel. Il est indiqué de confier la gestion du processus au conseil d'administration et, en particulier, à son président. Il est conseillé d'attribuer au conseil d'administration un rôle d'avis prépondérant dans l'appréciation des candidats à la succession. Il conviendra de s'assurer avec beaucoup d'attention que le successeur bénéficie d'un solide soutien au sein du cercle familial au sens large. La nomination d'un successeur doit de préférence recueillir l'approbation des actionnaires.

La résolution des conflits

- 9.9.** Les conflits entre les membres de la famille ne doivent pas être étouffés mais, au contraire, faire l'objet d'un débat ouvert. Des conflits qui perdurent doivent trouver rapidement une solution adéquate. Une figure familiale qui fait autorité peut quelquefois contribuer à une résolution de ces conflits.

L'implication d'un président externe au conseil d'administration qui fait autorité et a la confiance des parties, peut également se révéler utile. Si nécessaire, il peut être fait appel à un médiateur professionnel. Il est recommandé de faire un tour d'horizon des causes potentielles de conflit et de prendre des mesures contractuelles ou statutaires qui permettront un dénouement rapide d'éventuelles dissensions.

10

Publicité des règles en matière de corporate governance

- 10.1.** Selon la taille et la phase de développement de l'entreprise et selon la nature de la structure de l'actionnariat, il est indiqué de définir les rôles du conseil d'administration, du management et des actionnaires dans le cadre d'une déclaration de corporate governance. Celle-ci peut également définir les modalités de communication et de concertation des différents acteurs.
- 10.2.** Cette déclaration peut être reprise dans le rapport de gestion de l'entreprise si elle doit en établir un et le publier. Il est également recommandé d'y mentionner chaque année les événements les plus importants en matière de corporate governance.



