

Code Buysse

*Corporate
governance pour
les entreprises
non cotées.*

IV

Code Buysse

*Corporate
governance pour
les entreprises
non cotées.*

IV

1. Introduction	8				
La gouvernance d'entreprise	9				
Degrés et phases de la gouvernance d'entreprise	10				
Application du Code	11				
2. Les meilleures pratiques générales	12				
La vision au long terme	13				
Les acteurs légaux de la gouvernance d'entreprise et leur interaction	14				
Les sujets d'intérêt spécifique	14				
3. Des organes d'avis et d'administration engagés	16				
<u>A. Le conseil d'avis</u>					
Généralités	18				
Le rôle du conseil d'avis	18				
La composition du conseil d'avis	19				
Le fonctionnement du conseil d'avis	20				
Durée, rémunération et évaluation du conseil d'avis	20				
<u>B. Un organe d'administration actif</u>					
Généralités	21				
Le rôle de l'organe d'administration	21				
La composition de l'organe d'administration	24				
Collégialité	27				
Le fonctionnement et les dynamiques de l'organe d'administration	28				
La nomination et la révocation des administrateurs	30				
Aptitude, éthique et discrétion	31				
L'implication des actionnaires	32				
La rémunération des administrateurs	32				
Un président actif	33				
Charte de gouvernance	34				
La rédaction des procès-verbaux et le rapportage	35				
Les comités	36				
L'évaluation	38				
4. Un management performant	40				
Définition	41				
Le CEO	41				
Le rôle du management	43				
La nomination	44				
L'évaluation	44				
La rémunération	45				
5. Des actionnaires engagés	46				
Principe	47				
La vision du propriétaire	47				
Le rôle des actionnaires	48				
La convention d'actionnaires	48				
6. La gestion et le contrôle des risques	49				
La politique de risque	50				
Le contrôle interne et le contrôle externe	51				
7. L'entrepreneuriat durable	52				
8. La gouvernance familiale	55				
La notion de gouvernance familiale	56				
Des justes rôles et la distinction entre les affaires familiales et professionnelles	56				
La charte familiale et la vision du propriétaire	56				
Les organes de la gouvernance familiale	58				
La concertation avec les actionnaires	59				
La succession	59				
La gestion de conflits	60				
<i>Family offices</i>	61				

Code Buysse

Corporate
gouvernance pour
les entreprises
non cotées.

IV

Préface

Cher lecteur,

Aujourd'hui, le paysage dans lequel les entreprises belges évoluent est indéniablement en mouvement, et même tumultueux. Les entrepreneurs louvoient à travers des incertitudes géopolitiques, une transformation numérique et technologique, une transition énergétique fondamentale et des innovations disruptives. Ils sont en outre confrontés aux attentes croissantes des consommateurs et d'autres parties prenantes.

Un entrepreneur ne peut répondre aux opportunités, défis et changements constants 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 et sociétaux.

Dans ce cadre dynamique et complexe, le *Code Buysse* constitue un guide indispensable pour les entreprises qui recherchent une gestion efficace, résiliente et tournée vers l'avenir.

Dans cette version remaniée qu'est le *Code Buysse IV*, nous adaptons les principes de la gouvernance d'entreprise à la réalité actuelle des entreprises. Le code révisé contient les meilleures pratiques récentes. Il fournit des lignes directrices qui, non seulement, complètent les cadres juridiques mais contribuent également au développement stratégique et éthique des entreprises dans ce monde complexe et en rapide mutation.

En outre, le code révisé entend rendre les principes de bonne gouvernance encore plus accessibles et applicables. Nous avons jugé crucial de proposer à nouveau à l'entrepreneur un guide clair et pragmatique, qui lui permette de s'orienter et de choisir de mettre en œuvre les recommandations qu'il estime importantes pour l'avenir.

À l'occasion de cette révision, plusieurs personnes ont, par leurs connaissances et leur expertise, contribué à enrichir et améliorer ce code retravaillé, ce dont nous les remercions sincèrement.

Si ce Code ne s'adresse pas uniquement aux grandes entreprises, il ne cible pas non plus que les petites. C'est un code pour toute entreprise, grande ou petite, désireuse d'optimiser son avenir. C'est un code au service de l'entrepreneuriat en Belgique et par conséquent de la prospérité des générations futures de notre pays.

Nous vous invitons à lire le *Code Buysse IV*, mais aussi à l'utiliser, à l'expérimenter et à le faire vivre afin de continuer à construire ensemble un entrepreneuriat réussi et durable.

Nous terminons en reprenant les paroles du fondateur de ce Code, le comte Paul Buysse : « une excellence passionnée dans la poursuite de la réalisation de vos rêves », c'est ce que nous vous souhaitons de tout cœur.

Jozef Lievens - Sofie Lerut - Laura Lannoo
Décembre 2024

1. Introduction

- 1.1. Ce Code s'adresse à toutes les entreprises de droit belge qui ne peuvent pas être considérées comme une « société cotée » au sens du Code des sociétés et associations.

La gouvernance d'entreprise

- 1.2. La gouvernance d'entreprise ou corporate governance concerne **les structures et les processus** qui assurent que l'entreprise est gérée, dirigée et contrôlée correctement et en toute transparence. L'**interaction** entre les actionnaires, l'administration, le management, les autres parties prenantes de l'entreprise et la société dans son ensemble est au cœur de cette démarche.

L'objectif primordial de la gouvernance d'entreprise est la **création de valeur durable**, où le mot « durable » se réfère (i) au long terme et (ii) à la responsabilité sociétale que l'entreprise assume à l'égard de ses parties prenantes.

La gouvernance d'entreprise :

- contribue à la professionnalisation et l'alignement des différents organes et de leur fonctionnement ;
- contribue à un processus décisionnel intègre et transparent ;
- contribue à de meilleures prises de décisions, plus objectives, en vue de la réussite à long terme de l'entreprise ;
- offre un point d'appui lors de 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 des conflits d'intérêts de manière professionnelle et objective ;
- joue un rôle incontournable dans l'assurance de la continuité de l'entreprise, en particulier dans les entreprises familiales ;
- crée une image de professionnalisme, par exemple à l'égard des banques et du monde financier, et constitue un atout vis-à-vis marché du recrutement ;
- peut contribuer à une rentabilité plus élevée de l'entreprise

Degrés et phases de la gouvernance d'entreprise

- 1.3.** Les entreprises non cotées sont très diverses. Dès lors il est important que **les particularités de chaque entreprise** soient prises en considération lors de l'élaboration de la gouvernance d'entreprise. Il faudra tenir compte, en particulier, de la nature, de la taille, du stade de développement et de la structure de l'actionnariat de l'entreprise.
- 1.4.** La gouvernance d'entreprise évolue en fonctions de différents facteurs. Pour chaque entreprise, qu'elle soit grande ou petite, ancienne ou récente, les meilleures pratiques générales et les recommandations en matière d'entrepreneuriat durable, telles que décrites dans la partie 2 et la partie 7 de ce Code, revêtent une grande importance.

L'évolution de la gouvernance d'entreprise se décline alors généralement en **trois phases**.

■ Phase 1: le conseil d'avis

Au cours de cette phase, l'entrepreneur ou la famille propriétaire se fait assister par un conseil d'avis, qui lui offre une caisse de résonance par rapport à la gestion de l'entreprise. Cette phase est élaborée dans la partie 3.A de ce Code.

■ Phase 2: l'organe d'administration actif

Dans cette phase, développée dans la partie 3.B de ce Code, l'organe d'administration est activé : il se réunit régulièrement et traite des questions importantes et stratégiques. La participation d'administrateurs externes permet d'optimiser le fonctionnement de l'organe d'administration.

■ Phase 3: le développement de l'organe d'administration

Pour les entreprises de plus grande taille ou à croissance rapide, il faudra poursuivre le développement de la gouvernance d'entreprise, en mettant particulièrement l'accent sur les comités. Cette question est également abordée dans la partie 3.B de ce Code.

Application du Code

- 1.5.** Ce Code contient des recommandations que les entreprises appliquent **sur une base volontaire**. Par ces recommandations, le Code fait appel à la responsabilité individuelle de chaque entrepreneur¹ et la famille propriétaire, en considérant qu'un entrepreneur ou une famille propriétaire responsable ne mettent pas en avant l'intérêt personnel mais l'intérêt de l'entreprise et la continuité de celle-ci, et ce dans un cadre socio-économique large.
- 1.6.** Les recommandations de ce Code visent avant tout à soutenir les entreprises et à faciliter l'entrepreneuriat, et ne doivent donc en aucun cas étouffer la dynamique de l'entreprise. Elles doivent laisser une marge de manœuvre suffisante pour une **interprétation flexible**.

La gouvernance d'entreprise ne doit pas dégénérer en un ensemble de règles formelles. L'esprit des recommandations doit primer sur la forme. Lors de la mise en place de l'organe d'administration, par exemple, il est important de ne pas se contenter de « cocher les cases », mais d'aboutir à un organe d'administration composé et organisé de manière à apporter une réelle valeur ajoutée à l'entreprise.

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

¹ Pour des raisons de lisibilité, ce Code utilise le masculin générique, qui inclut toute autre (identité de) genre.

Les meilleures pratiques générales

2.

2. Les meilleures pratiques générales

La vision au long terme

- 2.1. Afin d'assurer la continuité de l'entreprise, il est important de prioriser dans chaque décision l'intérêt de l'entreprise par rapport aux intérêts individuels des actionnaires, des administrateurs ou des managers.
- 2.2. Pour parvenir à une interaction optimale entre l'entreprise, son (ses) actionnaire(s), son organe d'administration, son management, ses collaborateurs et ses autres parties prenantes, d'une part, et à une gestion judicieuse et appropriée, d'autre part, il convient de définir clairement la mission et les valeurs de l'entreprise.

La mission et les valeurs forment ensemble un cadre de référence pour les décisions et les actions des personnes impliquées dans l'entreprise. Elles constituent la base de la stratégie à long terme de l'entreprise et d'une culture d'entreprise appropriée.

- La mission d'une entreprise fait référence à la fonction clé de l'entreprise, à l'objectif fondamental de ses actionnaires, de son administration, de son management et de ses collaborateurs. La mission est claire et directrice. Elle apporte une réponse aux questions « Que fait l'entreprise ? » et « Pour qui le fait-elle ? ».
 - Les valeurs d'une entreprise sont une énumération des principes cardinaux et des normes de comportement qui constituent les fondements de la gestion de l'entreprise et de la culture de l'entreprise. Elles aident à décider comment agir dans différentes situations.
- 2.3. Toujours à la lumière de la continuité de l'entreprise, il est essentiel de se préoccuper de la succession, et plus particulièrement de miser sur la préparation de successeurs compétents et informés, dans le management, l'administration et l'actionnariat.

Les acteurs légaux de la gouvernance d'entreprise et leur interaction

- 2.4.** Le Code des sociétés et associations (CSA) prévoit des règles concernant les acteurs de la gouvernance d'entreprise pour les différentes formes de sociétés.

Ces acteurs sont les actionnaires, l'organe d'administration, le président, les personnes en charge de la gestion opérationnelle de l'entreprise et, le cas échéant, l'organe de gestion journalière.

Les entrepreneurs sont supposés connaître ces règles et les intégrer aux structures et aux processus de leur entreprise.

- 2.5.** Chacun de ces acteurs ne peut jouer son rôle correctement que s'il est informé. Une interaction étayée par la confiance suppose une bonne communication. Les acteurs sont tous responsables de la qualité de l'information et de la communication, en tirant parti des possibilités offertes par la numérisation.

Les sujets d'intérêt spécifique

- 2.6.** Aujourd'hui, chaque décision importante prise par une entreprise est également examinée sous l'angle de la durabilité. La société et la planète sont des parties prenantes de l'entreprise et jouent un rôle dans les décisions et les actions de l'entrepreneur. Dans chaque entreprise l'ESG (les critères environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance) devrait fonctionner comme une boussole, tant sur le plan stratégique qu'organisationnel.

- 2.7.** La numérisation et l'intelligence artificielle sont aussi une réalité dans le monde (des affaires). Les acteurs de la gouvernance d'entreprise doivent rester bien informés et doivent entreprendre les bonnes démarches à cet égard. Ils le font dans l'optique de la continuité de l'entreprise et donc à la lumière des opportunités et de la croissance, mais aussi dans le cadre de la gestion des risques, de la conformité réglementaire et du respect des normes éthiques.

- 2.8.** Enfin, le caractère familial de nombreuses entreprises belges constitue un point d'attention. Un certain nombre d'arrangements et de structures dans la famille, qui induisent la gouvernance familiale, offrent une valeur ajoutée significative et complètent la gouvernance d'entreprise.

- 2.9.** Les meilleures pratiques concrètes liées aux questions susmentionnées sont examinées plus en détail ci-dessous.

IV

Des organes d'avis et d'administration engagés

3.

3. Des organes d'avis et d'administration engagés

- 3.1. Le législateur prévoit dans chaque société un organe d'administration doté de pouvoirs et d'obligations d'ordre légal.

En outre, l'organe d'administration peut revêtir pour l'entreprise une importance dans d'autres domaines. Pour ce faire, l'entreprise peut également faire appel à des administrateurs externes.

À un stade préliminaire, l'entreprise peut réunir des conseillers externes et internes au sein d'un conseil d'avis.

- 3.2. Les recommandations de ce Code concernant les organes d'administration sont principalement destinées aux entreprises fonctionnant avec un organe d'administration collégial. Pour d'autres entreprises, ces dispositions peuvent constituer une source d'inspiration.

- 3.3. Les sociétés anonymes non cotées optent généralement pour un système d'administration moniste. L'administration y est exercée par un seul organe, à savoir le conseil d'administration.

Si elles optent pour le système d'administration dual en application du CSA, elles créeront un conseil de surveillance d'une part et un conseil de direction d'autre part. La répartition des pouvoirs entre ces organes résulte du CSA. Ce système n'est pas abordé plus en détail dans ce Code. Néanmoins, de nombreuses dispositions relatives à l'organe d'administration peuvent s'appliquer par analogie au conseil de surveillance.

A. Le conseil d'avis

Généralités

3.4. L'entreprise peut créer un conseil d'avis pour prodiguer des conseils en termes de gestion de l'entreprise.

Le conseil d'avis ne prend pas de décisions, mais formule tout au plus des recommandations.

3.5. Contrairement à l'organe d'administration, le conseil d'avis n'est pas un organe légal et la loi ne prévoit donc pas de rôle, de règles, ou de responsabilité spécifiques pour ses membres.²

Le rôle du conseil d'avis

3.6. Le conseil d'avis est un forum où sont discutés les principaux opportunités et défis de l'entreprise. Il se concentre sur la discussion de la stratégie et des principales questions opérationnelles.

Les rôles possibles d'un conseil d'avis sont les suivants :

- servir de forum de discussion ou caisse de résonance pour la direction, et/ou de think-tank ;
- mettre l'accent systématiquement sur la vision et la stratégie à long terme de l'entreprise ;
- élargir les connaissances et le réseau de la direction de l'entreprise ;
- favoriser la transparence et la continuité du processus décisionnel ;
- surveiller l'équilibre entre l'intérêt de l'entreprise et l'intérêt de l'entrepreneur et des autres parties prenantes.

Le conseil d'avis peut également jouer un rôle d'initiateur, d'objectivateur ou de facilitateur à des moments-charnières, telles une reprise ou, dans le cas d'entreprises familiales, la succession

La composition du conseil d'avis

3.7. Il est indiqué qu'une entreprise veille à la diversité et à l'inclusion dans la composition du conseil d'avis, à une relation équilibrée entre membres internes et externes et à une complémentarité suffisante. En effet, la diversité sera de nature à améliorer la qualité de l'avis global.

3.8. Les membres externes du conseil d'avis sont des personnes qui ne sont ni membres du management ni actionnaires. Il est recommandé d'inclure au moins deux membres externes dans le conseil d'avis.

Un membre externe du conseil d'avis:

- est intègre et discret ;
- fait preuve de sens de la responsabilité et de professionnalisme ;
- dispose d'une compétence et vision générales dans le domaine des affaires ;
- dispose, le cas échéant, d'une expertise spécifique pertinente ;
- comprend l'entreprise les activités et la stratégie, ainsi que sa mission et ses valeurs ;
- est en mesure d'évaluer une politique de manière critique, de se forger une opinion et d'agir de manière indépendante ;
- sait communiquer et écouter, et fait preuve d'empathie à l'égard de la direction de l'entreprise ;
- considère l'intérêt de l'entreprise comme sa boussole.

En plus, il doit être engagé et impliqué et pouvoir libérer le temps nécessaire pour exercer le mandat d'administration en bonne et due forme. Il faut éviter d'avoir un trop grand nombre de mandats.

Un membre externe du conseil d'avis n'a pas d'intérêts dans une entreprise concurrente et signale tout conflit d'intérêts potentiel au conseil d'avis.

² Cette disposition s'applique dans la mesure où les membres du conseil d'avis ne peuvent pas être qualifiés comme des administrateurs de fait.

Le fonctionnement du conseil d'avis

3.9. Un conseil d'avis efficace se réunit suffisamment souvent pour assurer sa continuité et l'implication de ses membres. Il est recommandé que le conseil d'avis se réunisse au moins quatre fois par an.

La direction de l'entreprise établit un calendrier annuel avec les membres du conseil d'avis. Elle détermine préalablement aux réunions les points de l'ordre du jour à traiter.

3.10. Il est important que l'entreprise fournisse à l'avance aux membres du conseil d'avis des informations pertinentes et correctes sur les sujets à l'ordre du jour.

3.11. Les consultations préliminaires, les informations échangées, les discussions et les avis demeurent confidentiels.

3.12. Lorsque des sujets spécifiques sont abordés, la personne responsable au sein de l'entreprise peut être invité au conseil d'avis pour présenter le point en question.

Durée, rémunération et évaluation du conseil d'avis

3.13. Le conseil d'avis sera de préférence constitué pour une durée de deux ans. Après cette période, on évaluera s'il convient de continuer avec la même composition ou avec une autre composition, ou s'on est prêt à passer à un organe d'administration actif avec des administrateurs externes.

3.14. Il est recommandé que les membres externes du conseil d'avis soient correctement rémunérés et qu'un arrangement concret soit établi dès le départ.

3.15. Il convient que le conseil d'avis réexamine chaque année son fonctionnement et sa composition.

B. Un organe d'administration actif

Généralités

3.16. Un organe d'administration actif assume un rôle dans l'entreprise qui va au-delà des tâches légales de l'organe d'administration. Un tel organe d'administration est renforcé lorsqu'il comprend également des administrateurs externes.

Le passage à un organe d'administration actif avec des administrateurs externes suppose une attitude adéquate dans le chef de l'entrepreneur et de la famille propriétaire. Cela implique notamment :

- être disposé à partager des informations avec des personnes externes ;
- être disposé à écouter des personnes externes et à partager son autorité ;
- être ouvert au professionnalisme ;
- être disposé à prendre du recul par rapport à l'agenda journalier opérationnel ;
- être disposé à appliquer la gouvernance correctement, notamment en respectant les règles et accords convenus.

Le rôle de l'organe d'administration

3.17. L'organe d'administration doit s'occuper des questions appropriées. Il y a lieu de distinguer les missions de l'organe d'administration de celles :

- de l'assemblée générale qui est compétente pour la modification de la structure du capital, la nomination et la révocation des administrateurs, l'approbation des comptes annuels, la détermination du dividende etc. ;
- du management qui est chargé de la gestion opérationnelle de l'entreprise.

3.18. En substance, l'organe d'administration a quatre missions : les compétences légales, la direction de l'entreprise, la surveillance et le conseil. Ces missions sont approfondies ci-après.

3.18.1. Les compétences légales

L'organe d'administration assume les tâches définies dans le CSA. Il s'agit notamment :

- d'arrêter les comptes annuels (consolidés) ;
- de rédiger le rapport annuel (consolidé) ;
- de rédiger les rapports spéciaux prescrits par la loi (par exemple, en cas d'augmentation de capital en nature ou de limitation ou de suppression du droit de préférence) ;
- d'appliquer la procédure de sonnette d'alarme prévue dans la loi.

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

3.18.2. Diriger l'entreprise

L'organe d'administration prend les décisions relatives à des 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'approbation et la détermination des lignes directrices en matière d'ESG ;
- la détermination des lignes directrices en matière de ressources humaines, numérisation et intelligence artificielle (y compris la gestion des données et la cybersécurité), production, passation de marchés, financement, sales et marketing ;
- la définition de la politique de risque de l'entreprise.

L'organe d'administration est également responsable de pourvoir un certain nombre de postes clés au sein de l'entreprise. Ainsi, en ce qui concerne le CEO et éventuellement d'autres membres clés du management³, l'organe d'administration est chargé de :

- leur nomination et révocation ;
- la détermination de leurs rémunérations ;
- leur évaluation ;
- la préparation, l'organisation et le suivi de leur succession.

3.18.3. Surveiller

L'organe d'administration surveille 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 l'approche, des décisions et des résultats. La surveillance englobe également le contrôle financier et opérationnel, ainsi que le contrôle en matière de gestion des risques et la surveillance des indicateurs clés de performance (KPIs) (p.ex. sur le plan de la rétention des talents, de la durabilité etc.). Un système de contrôle interne peut être mis en place en fonction de la taille, de la nature et de la complexité de l'entreprise.

3.18.4. Conseiller

L'organe d'administration joue également un rôle de conseiller et de caisse de résonance du management sur des questions spécifiques, tels les dossiers d'acquisition et la succession familiale.

³ Dans ce Code « management » est défini comme l'ensemble des personnes qui sont responsables de la gestion opérationnelle de l'entreprise et qui, le cas échéant, font partie d'un comité de direction, un comité exécutif ou un organe similaire.

3.19. L'organe 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.

3.20. Un organe d'administration actif constitue une interface entre les actionnaires, le management et les autres parties prenantes.

L'organe d'administration veillera à ce que le management et les actionnaires prennent les initiatives relevant de leurs compétences et sera un point de contact pour le management et les actionnaires.

La composition de l'organe d'administration

Généralités

3.21. Le nombre approprié d'administrateurs dépend de la taille, de la nature, du stade de développement et de la complexité de l'entreprise. En tout état de cause, il doit être suffisant pour permettre à l'organe de s'acquitter correctement de ses tâches.

3.22. La composition équilibrée de l'organe d'administration revêt une grande importance.

Dans le cadre de la (re)nomination des administrateurs, il est conseillé d'identifier l'expertise fonctionnelle et sectorielle déjà présente et souhaitée dans l'organe d'administration, par exemple à l'aide d'une matrice de compétences. L'organe d'administration vérifie également les autres caractéristiques essentielles. Cette base permet d'établir les compétences et les caractéristiques qu'un candidat administrateur devrait présenter et de déterminer un profil.

Les qualités de base d'un bon administrateur

3.23. Dans la recherche de membres de l'organe d'administration, il est conseillé de prendre en compte les qualités de base suivantes.

Un bon administrateur :

- est intègre et discret ;
- fait preuve d'un sens des responsabilités et de professionnalisme ;
- dispose d'une expertise et d'une vision générales dans le domaine des affaires ;
- dispose, le cas échéant, d'une expertise spécifique et pertinente ;
- comprend l'entreprise, sur le plan de ses activités et de sa stratégie, ainsi que sa mission et ses valeurs ;
- est en mesure d'évaluer une politique de manière critique, de se forger une opinion et d'agir de manière indépendante ;
- sait communiquer et écouter, et fait preuve d'empathie à l'égard du management de l'entreprise ;
- considère l'intérêt de l'entreprise comme sa boussole.

En plus, il doit être engagé et impliqué et pouvoir libérer le temps nécessaire pour exercer le mandat d'administration en bonne et due forme. Il faut éviter d'avoir un trop grand nombre de mandats.

Complémentarité et diversité

3.24. Pour la composition de l'organe d'administration, il y a lieu de tenir compte de la complémentarité requise en termes de compétences, d'antécédents, d'expérience, de connaissances et d'aspects de la personnalité. Il est également recommandé de veiller à la diversité et l'inclusion dans divers domaines, tels le genre et l'âge.

Il convient également de tendre vers une proportion adéquate entre administrateurs exécutifs et non exécutifs, et dans les entreprises familiales entre les administrateurs qui sont membre de la famille et ceux qui ne le sont pas.

Ceci permet d'assurer un débat ouvert et une meilleure prise de décision à partir de perspectives diverses. Le degré de diversité optimal au sein de l'organe d'administration dépend de la taille et de la complexité de l'entreprise.

Administrateurs exécutifs

- 3.25.** Un administrateur exécutif assume également des fonctions opérationnelles, à temps plein ou non, dans le cadre d'un projet ou de manière ponctuelle.

Pour éviter toute confusion des rôles, il est important de définir correctement le contenu de ces tâches. En outre, il convient de veiller à ce que l'organe d'administration puisse continuer à exercer pleinement la mission de surveillance.

Administrateurs externes

- 3.26.** Idéalement, chaque entreprise devrait avoir plusieurs administrateurs externes. Toutefois, il faut toujours faire entrer en compte la taille, la structure et le stade de développement de l'entreprise.

Pour l'application du présent Code, on entend par administrateurs externes les administrateurs qui ne sont ni membres du management ni actionnaires. Si l'indépendance des administrateurs externes est recommandable, il convient de souligner que, surtout dans les petites et moyennes entreprises, leur compétence, leur objectivité et la perspective externe qu'ils offrent priment sur leur indépendance au sens du CSA.

L'administrateur externe :

- porte un regard objectif et critique sur l'entreprise ;
- donne des conseils impartiaux ;
- favorise le professionnalisme, la discipline et le sens des responsabilités, entre autres sur le plan du rapportage ;
- est capable de jouer un rôle clé dans des situations de crise ;
- partage ses réseaux et relations avec l'entreprise ;
- apporte de l'expérience et de la connaissance.

Afin de leur permettre de s'acquitter correctement de leurs tâches, l'entreprise fournit aux administrateurs externes la formation, les informations et les ressources nécessaires.

Il est recommandé, lors de la nomination d'un administrateur externe, de convenir clairement des attentes à leur égard et, si nécessaire, de les consigner par écrit.

La durée d'un mandat

- 3.27.** Une bonne durée de mandat assure la continuité de l'organe d'administration, d'une part, et permet son renouvellement, d'autre part. Elle tient également compte du fait qu'il faut donner aux nouveaux administrateurs le temps nécessaire pour se roder.

L'organe d'administration, en liaison avec les actionnaires, a la responsabilité de préparer la succession de ses membres.

Collégialité

- 3.28.** Il convient de souligner la nature collégiale de l'organe d'administration. Les décisions de l'organe d'administration sont prises après consultation et dans une recherche constante de consensus. Le président veille à ce que tous les administrateurs puissent exprimer leur opinion individuellement et en toute indépendance. Une fois qu'une décision a été prise, tous les administrateurs sont censés soutenir sa mise en œuvre.

Les administrateurs externes assument les tâches confiées à l'organe d'administration en collégialité avec les autres administrateurs. La valeur ajoutée d'un organe d'administration actif réside précisément dans l'interaction entre les administrateurs externes et les autres administrateurs. Il convient d'éviter qu'une dichotomie ne se crée au sein de l'organe d'administration entre les différents types d'administrateurs, même s'il devrait être permis, à titre exceptionnel, que les administrateurs externes se réunissent séparément lorsque le besoin s'en fait sentir.

De même, les administrateurs représentant certains actionnaires doivent dépasser les intérêts de ces derniers lors des délibérations et des décisions. L'intérêt de l'entreprise prévaut toujours.

Le fonctionnement et les dynamiques de l'organe d'administration

3.29. Pour que l'organe d'administration puisse s'acquitter correctement de ses missions, il est nécessaire de se réunir régulièrement. Au moins quatre réunions par an sont organisées.

Lors de ces réunions, l'organe doit 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.

En outre, l'organe d'administration devrait tenir au moins une fois par an une réunion spéciale dont l'agenda porterait exclusivement sur les réflexions à long terme.

Il est recommandé de planifier les réunions 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 pourront être convoquées.

3.30. La réunion doit aborder les tâches essentielles (diriger, surveiller et conseiller) au bon moment. Le président veille à ce que le temps soit employé de la meilleure façon possible, en se concentrant sur la stratégie, la surveillance et les résultats.

Il est conseillé de traiter d'abord les points importants de l'ordre du jour.

Les points récurrents à l'ordre du jour comprennent entre autres :

- l'approbation du procès-verbal de la réunion précédente ;
- le suivi des points en suspens de la réunion précédente ;
- l'état des principaux indicateurs de performance clés, tant financiers (tels le chiffre d'affaires, la rentabilité, les chiffres réels par rapport au budget, les liquidités disponibles, la génération de flux de trésorerie disponible, le taux d'endettement, etc.) que non financiers (tels les ventes, les informations relatives au marché, la production, les ressources humaines) ;

- la discussion de tout risque qui, conformément à la politique de risque, doit être porté à l'attention de l'organe d'administration ;
- le suivi de la mise en œuvre des décisions stratégiques, tels la politique d'investissement, les acquisitions et les projets importants.

Les points périodiques à l'ordre du jour comprennent l'orientation stratégique et l'examen de l'état de la gouvernance d'entreprise.

3.31. Le président veille à ce que l'organe d'administration s'acquitte correctement de ses tâches et prenne ses décisions en temps utile. Il fixe 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 des informations précises et solides en temps voulu avant les réunions et le cas échéant entre les réunions. Le président préside la réunion. Il veille à ce que tous les points de vue puissent être exprimés et surveille le bon déroulement du processus décisionnel au sein de l'organe d'administration. Ce processus suppose :

- une formulation et une analyse claires du problème ou de la proposition ;
- un débat ouvert dans le cadre duquel sont posées les bonnes questions ;
- l'examen des différentes alternatives ou scénarios ;
- un consensus sur la conclusion du point de l'ordre du jour ;
- le suivi de la mise en œuvre de cette décision.

En outre, et de manière plus générale, le président veille à l'existence d'une bonne et saine dynamique au sein de l'organe d'administration en tenant compte du fait que le fonctionnement de l'organe d'administration comporte des aspects humains, tels des préjugés, la pensée de groupe et des comportements susceptibles d'avoir une incidence négative sur les délibérations et la prise de décision. La prise de décision au sein de l'organe

d'administration ne doit pas être dominée par un individu ou un groupe d'individus. Un bon équilibre est recherché entre la discussion et la prise de décision. Dans les entreprises familiales, une attention particulière est accordée à la distinction entre les questions concernant l'entreprise et les affaires familiales.

- 3.32.** Les administrateurs doivent participer activement et en connaissance de cause aux réunions de l'organe d'administration. Cela implique une préparation adéquate, une présence aux réunions et une participation active aux délibérations et à la prise de décision.

Une bonne préparation suppose que les informations et documents nécessaires (y compris non financiers) soient fournis aux administrateurs. D'autre part, cela suppose également que les administrateurs eux-mêmes s'intéressent activement à la question et s'informent.

Toute demande d'information émanant d'un administrateur doit être adressée au président de l'organe d'administration ou à l'organe d'administration même, qui assurera à son tour la bonne transmission de cette information.

Lorsque des sujets spécifiques sont abordés, le responsable au sein de l'entreprise peut être invité à présenter un point particulier.

- 3.33.** L'organe d'administration peut demander aux administrateurs de mettre leur expertise spécifique à la disposition du management. Cela doit se faire en toute transparence et sans compromettre l'exercice de la fonction de surveillance de l'organe d'administration.

La nomination et la révocation des administrateurs

- 3.34.** Les administrateurs sont nommés et révoqués par l'assemblée générale, le cas échéant, sur recommandation/indication de l'organe d'administration, des actionnaires ou du comité de nomination (et de rémunération).

- 3.35.** Le président veille à ce que les nouveaux administrateurs soient correctement informés et familiarisés avec l'entreprise.

Aptitude, éthique et discrétion

- 3.36.** Avant d'accepter un mandat d'administrateur, le candidat-administrateur s'informe de manière approfondie sur l'entreprise et le secteur de l'entreprise. Il doit vérifier s'il dispose des compétences nécessaires et du temps suffisant pour assumer correctement ce mandat. Il fait preuve de transparence au sujet de ses éventuels autres mandats d'administrateur.

L'administrateur veille à la mise à jour de ses connaissances et de ses compétences au cours de son mandat. Il s'informe sur les thèmes pertinents pour l'exercice de son mandat, telles la durabilité et la numérisation (y compris la cybersécurité). Il consacrera suffisamment d'attention et de temps à la formation (continue) et au développement personnel. Il signale à l'organe d'administration tout nouveau mandat qu'il assumerait au cours de son mandat.

- 3.37.** On attend d'un administrateur qu'il ait une attitude éthique à tout moment. Dans ses actions, il doit toujours donner la priorité à l'intérêt de l'entreprise. Ce faisant, il tient également compte des aspects humains, sociaux et écologiques de l'entrepreneuriat.

Son devoir de loyauté implique, entre autres, qu'il ne peut rechercher aucun avantage personnel dans l'exercice de son mandat et qu'il est soumis à une obligation de non-concurrence.

Si un administrateur a un conflit d'intérêts avec l'entreprise, les lois applicables doivent être respectées.

- 3.38.** Les administrateurs sont tenus par un devoir de discrétion et, dans certains cas, de confidentialité, tant pendant qu'après leur mandat.

L'implication des actionnaires

3.39. L'organe d'administration doit prendre des mesures ciblées, dans le respect du rôle et du mandat de chacun, pour faciliter l'implication des actionnaires dans l'entreprise et pour instaurer un dialogue efficace. Il s'agira notamment de prêter attention à la position des actionnaires minoritaires.

Une information et communication périodiques et en temps utile seront essentielles, y compris en dehors de l'assemblée générale annuelle ordinaire. Il convient de chercher à assurer l'égalité de traitement des actionnaires en matière de communication.

Le président de l'organe d'administration peut jouer un rôle important dans l'instauration du dialogue avec les actionnaires.

La rémunération des administrateurs

3.40. En ce qui concerne la rémunération des administrateurs, la décision appartient à l'assemblée générale.

3.41. La rémunération des administrateurs doit être suffisamment élevée pour attirer, retenir et motiver les profils adéquats.

3.42. Il convient de rémunérer tous les administrateurs pour leur mandat en tant qu'administrateur, y compris les administrateurs représentant des actionnaires.

3.43. Il est recommandé que les administrateurs externes reçoivent uniquement une rémunération fixe et liée à leur présence au sein de l'organe d'administration, sauf pour des missions spéciales. Les systèmes d'options sur actions et autres formes de rémunération variable ou d'incitations à long terme (tels les pensions extralégales) ne sont pas appropriés pour ces administrateurs.

Un président actif

3.44. L'importance d'un président compétent et actif, même dans les entreprises non cotées en bourse, ne peut être surestimée.

Le président veille tout d'abord au bon fonctionnement de l'organe d'administration, tel qu'il est décrit dans le présent Code et en particulier dans les rubriques « Collégialité » et « Fonctionnement et dynamique de l'organe d'administration » (voir ci-dessus, points 3.28 et 3.29 e.s.).

En outre, un président actif :

- servira d'interlocuteur et de caisse de résonance pour les personnes clés de l'entreprise ;
- jouera un rôle de premier plan dans l'organisation d'une gouvernance d'entreprise appropriée ;
- sera un ambassadeur de l'entreprise ;
- servira de médiateur ou d'arbitre en cas de tensions dans l'entreprise ou entre actionnaires ;
- jouera un rôle de soutien ou, si nécessaire, de premier plan, dans les moments clés ou les situations de crise.

3.45. Outre les caractéristiques de base d'un bon administrateur, un président compétent possède les qualités suivantes :

- une connaissance approfondie de l'entreprise, de sa stratégie et de ses enjeux stratégiques ;
- des compétences en matière de leadership ;
- des compétences pour gérer correctement les relations avec les administrateurs, le management et les actionnaires ;
- la capacité d'aboutir à un consensus et de prendre des décisions ;
- le cas échéant, des compétences en matière de coaching.

3.46. Un président sait ce qui anime les actionnaires, les administrateurs et le management. Il veille à ce que tous les points de vue soient exprimés de manière appropriée lors des réunions de l'organe d'administration. Il crée un climat de confiance entre l'organe d'administration et le management, entre l'organe d'administration et les actionnaires et au sein de l'organe d'administration. Cela lui permettra également de prendre des initiatives de manière rapide et experte à des moments clés ou dans des situations de crise.

3.47. Il est fortement recommandé de ne pas cumuler le poste de président de l'organe d'administration avec celui de CEO. Cela dépend en fait de la nature, de la taille et du stade de développement de l'entreprise.

Le président est en contact régulier avec le CEO. Le président et le CEO se soutiennent mutuellement et respectent leur rôle respectif.

Si l'organe d'administration envisage d'appeler l'ancien CEO à la fonction de président, il doit s'assurer que le nouveau CEO dispose de l'autonomie nécessaire et que les rôles respectifs du CEO et du président sont clairement balisés et respectés.

Charte de gouvernance

3.48. Il peut être utile de définir les principaux éléments de la gouvernance de l'entreprise dans une charte de gouvernance. Une telle charte comprend souvent un aperçu des dispositions statutaires et légales pertinentes, complété par des dispositions spécifiques telles que le fonctionnement des comités et les procédures à suivre. Une telle charte peut également inclure, par exemple, des règles de conduite à l'égard des administrateurs et du management.⁴

⁴ Si ce document est conçu comme un règlement d'ordre intérieur au sens de l'article 2:59 du CSA, les prescriptions légales applicables doivent être respectées.

⁵ Certains auteurs juridiques recommandent que le rapportage soit soumis à une autorisation collégiale de l'organe d'administration.

La rédaction des procès-verbaux et le rapportage

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

Dans les grandes entreprises, il peut être recommandé de désigner un secrétaire qui rédige le procès-verbal de la réunion et qui assiste le président dans certains aspects de sa tâche, tels que la diffusion au préalable des informations en vue de la préparation de la réunion de l'organe d'administration, la distribution du procès-verbal de la réunion précédente, le suivi des points à reprendre lors d'une prochaine réunion et le contrôle du respect de certaines règles et procédures, par exemple en matière de gouvernance ou au niveau des procédures légales comme le règlement de conflits d'intérêts.

3.50. La communication d'informations relatives aux réunions de l'organe d'administration par des administrateurs représentant certains actionnaires familiaux ou externes n'est possible que dans la mesure où la discrétion est garantie et à condition que la communication soit conforme à l'intérêt de l'entreprise. Cette dernière condition doit être examinée de manière factuelle et ponctuelle.⁵

Les comités

3.51. Des comités consultatifs qui assistent l'organe d'administration dans les prises de décision, peuvent s'avérer utiles. Il revient à l'organe d'administration d'évaluer la nécessité de constituer de tels comités, compte tenu de la taille et de la complexité de l'entreprise ainsi que des défis auxquels elle doit faire face. Les comités usuels sont le comité d'audit, le comité de nomination et le comité de rémunération.

Les comités n'ont que des pouvoirs consultatifs à l'égard de l'organe d'administration dans son ensemble et ne déterminent aucune stratégie. Il va de soi que la constitution de comités ne peut en aucun cas porter atteinte au principe de la collégialité de l'organe d'administration.

3.52. Le président de l'organe d'administration ou l'organe d'administration lui-même prennent l'initiative de constituer des comités et formulent une proposition concernant la présidence de ces comités.

L'organe d'administration détermine la composition des comités, en tenant compte de la taille et de la complexité de l'entreprise et des besoins spécifiques, notamment en ce qui concerne les compétences requises des membres pour un fonctionnement crédible et efficace des comités respectifs. Dans les grandes entreprises, il est recommandé que la majorité des membres de chacun de ces comités soient des administrateurs externes. Les membres des comités seront toujours attentifs aux conflits d'intérêts potentiels.

Une reddition de compte concernant le fonctionnement des comités doit se faire à l'organe d'administration. L'organe d'administration contrôle le fonctionnement des comités et évalue périodiquement leur fonctionnement et leur composition. Il est important que les comités se réunissent suffisamment souvent pour remplir correctement les tâches qui leur sont assignées.

3.53. Le rôle du comité 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, ainsi que la gestion financière et l'indépendance du commissaire. En outre, le comité d'audit examine l'endettement de l'entreprise et évalue le fonctionnement et la composition du département financier.

Le comité d'audit peut servir d'interlocuteur pour le directeur financier, l'auditeur interne et le commissaire.

Les membres du comité d'audit doivent disposer d'une expertise suffisante, en particulier dans les domaines de la finance, de la comptabilité et de l'audit.

3.54. Le comité de nomination a notamment comme tâche de veiller à ce que le processus de nomination et de renouvellement des mandats des administrateurs et du management⁶ se déroule de façon objective et professionnelle.

A cette fin, il peut entre autres élaborer des procédures de nomination, rechercher des candidats pour les mandats vacants et rendre un avis au sujet des propositions de nomination. Suivant l'éventuelle définition de ses compétences, la constitution d'un comité de nomination peut avoir pour effet que les propositions de nomination pour des mandats d'administration 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 de l'organe d'administration ou du management.

⁶ Dans ce Code « management » est défini comme l'ensemble des personnes qui sont responsables de la gestion opérationnelle de l'entreprise et qui, le cas échéant, font partie d'un comité de direction, un comité exécutif ou un organe similaire.

3.55. Le comité de rémunération peut avoir pour tâche, entre autres, de formuler des propositions quant à la politique de rémunération pour le management et au sujet de la rémunération individuelle des membres du 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 la rémunération des membres de la famille qui sont actifs au sein de l'entreprise, y compris en dehors de la direction ou du management, et d'en assurer le suivi.

Le comité de rémunération peut se faire assister d'un spécialiste de manière ponctuelle.

3.56. Le comité de nomination et le comité de rémunération sont parfois fusionnés en un comité de nomination et de rémunération.

3.57. Outre les comités susmentionnés, il existe d'autres comités, tels qu'un comité stratégique, un comité de gouvernance, un comité de durabilité ou un comité culturel. Leur rôle peut consister à effectuer des travaux préparatoires à l'intention de l'organe d'administration, sans pour autant assumer la tâche de l'organe d'administration ou prendre des décisions elles-mêmes.

L'évaluation

3.58. Il est indiqué que l'organe d'administration évalue périodiquement son propre fonctionnement, de même que l'apport et la performance des administrateurs individuels et du président.

Les thèmes clés susceptibles d'être abordés lors de l'évaluation de l'organe d'administration en tant que collègue sont :

- la composition de l'organe d'administration ;
- les compétences de ses membres ;
- le fonctionnement de l'organe d'administration ;
- le contenu des tâches de l'organe d'administration ;
- la dynamique et la culture de l'organe d'administration ;
- l'interaction entre l'organe d'administration et le management ;
- l'interaction entre l'organe d'administration et les actionnaires.

3.59. L'évaluation est initiée par le président de l'organe d'administration, l'organe d'administration lui-même, un comité (tel le comité de nomination et de rémunération) ou les actionnaires. L'évaluation proprement dite peut être réalisée par l'organe d'administration lui-même (en guise d'auto-évaluation), par le président, par un comité ou par un expert externe. Il est conseillé de faire procéder à une évaluation par un expert externe tous les deux ou trois ans.

3.60. La personne chargée de l'évaluation choisit la technique d'évaluation la plus appropriée. Il peut s'agir, par exemple, d'une enquête et/ou d'entretiens individuels et/ou d'une réunion d'évaluation plénière.

3.61. L'évaluation doit donner lieu à un feedback précis et clair. S'il ressort de l'évaluation que le fonctionnement de l'organe d'administration en tant que collègue et/ou des administrateurs individuels ou du président ne permet pas d'atteindre les objectifs de l'entreprise de la manière la plus efficace possible, les mesures nécessaires doivent être prises pour y remédier.

Un management performant

4.

4. Un management performant

Définition

- 4.1.** Dans ce Code « management » est défini comme l'ensemble des personnes qui sont responsables de la gestion opérationnelle de l'entreprise et qui, le cas échéant, font partie d'un comité de direction, un comité exécutif ou un organe similaire.

Le CEO

- 4.2.** Lorsqu'il est question, dans ce Code, du CEO, il est fait référence à la personne investie de la plus haute fonction opérationnelle au sein de l'entreprise. Dans la pratique on utilise aussi les termes administrateur chargé de la gestion journalière, administrateur délégué, managing director ou directeur général. ⁷

- 4.3.** Le CEO peut être ou non membre de l'organe d'administration. En tout état de cause, il est recommandé que le CEO assiste régulièrement aux réunions de l'organe d'administration, dans le but d'assurer une bonne circulation de l'information.

Lorsque le CEO fait partie de l'organe d'administration, il est important que la fonction de surveillance de l'organe d'administration ne soit pas compromise.

Il est recommandé que l'organe d'administration se réunisse au moins une fois par an en l'absence du CEO et, par extension, du management.

- 4.4.** Le CEO dirige, soutient et contrôle le management dans l'exécution de ses tâches et est responsable du bon fonctionnement du management tant à l'égard de l'organe d'administration que des actionnaires.

Il est responsable de la réalisation des résultats financiers prévus dans le budget qui est dressé annuellement.

- 4.5.** Le CEO est l'interface entre le management et l'organe d'administration. Il se charge de la communication avec l'organe d'administration et de la transmission d'informations à ce dernier. Conjointement avec le président de l'organe d'administration, il crée un climat de confiance entre l'organe d'administration et le management.

Le CEO entretient des contacts étroits avec le président de l'organe 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 au CEO, tout en respectant la responsabilité exécutive du CEO.

⁷ Dans la pratique, la distinction entre ces termes n'est pas toujours claire. Le terme CEO (chief executive officer) n'est pas légalement défini en tant que tel et ne donne aucune indication des pouvoirs juridiques qui lui sont associés. Pour éviter la confusion des concepts, il est donc important d'indiquer clairement quels sont les pouvoirs de décision et de représentation associés à chacun des titres employés et d'utiliser les termes de manière cohérente.

- Administrateur chargé de la gestion journalière ou l'administrateur délégué : il s'agit d'un membre de l'organe d'administration à qui ce dernier a confié la gestion journalière. Souvent, cette personne se verra attribuer des pouvoirs de décision et de signature en matière de gestion journalière. En outre, la gestion journalière peut être confiée à une personne qui n'a pas la qualification d'administrateur. La notion de « personne chargée de l'administration journalière » ou « organe d'administration journalière » serait alors plus indiquée.
- Managing director ou directeur général : ces termes ne sont pas non plus légalement définis et ne donnent aucune indication des pouvoirs de la personne concernée. Lorsque l'on veut se référer au CEO, à la personne chargée de la gestion journalière ou à l'administrateur délégué, il est conseillé d'utiliser ces termes au lieu de managing director ou directeur général.

Le rôle du management

- 4.6.** Le management est chargé de la gestion opérationnelle de l'entreprise.

Il est recommandé de délimiter les pouvoirs de manière suffisamment claire, par écrit si nécessaire.

Au sein du management, on s'efforce d'assurer une collégialité optimale.

- 4.7.** Les actionnaires informent le management au sujet de la vision du propriétaire, qui reflète leurs convictions et attentes fondamentales à l'égard de l'entreprise et qui délimite le champ d'action du management.

La vision du propriétaire traduit :

- l'ambition des actionnaires avec l'entreprise ;
- leurs valeurs ;
- le rendement financier attendu ;
- d'autres attentes, par exemple en matière de stratégie, de croissance, de rentabilité, de risque, de durabilité ;
- leurs points de vue fondamentaux en matière de gouvernance ;
- leurs opinions en matière d'implication familiale.

D'autre part, il est important que le management dispose d'une marge de manœuvre suffisante pour remplir son rôle.

- 4.8.** Sur le plan de la stratégie, tant l'organe d'administration que le management jouent un rôle important :

- le management prépare la stratégie ;
- l'organe d'administration discute de la stratégie, engage des discussions à ce sujet avec le management (dans un esprit de cocréation ou non) et l'approuve ;
- le management met en œuvre la stratégie ;
- l'organe d'administration veille à 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) ;
- l'organe d'administration surveille et prend les initiatives nécessaires si besoin est.

- 4.9.** Le management informe l'organe d'administration des aspects de la gestion opérationnelle et, en particulier, de l'évolution des résultats financiers. Le management est responsable d'une actualisation correcte et régulière de la reddition de compte qui sert de fil conducteur pour l'organe d'administration. En fonction de l'ordre du jour, il peut s'avérer utile que des membres du management assistent en partie aux réunions de l'organe d'administration.
- 4.10.** Le management, y compris le CEO, remplit une fonction d'exemple au sein de l'entreprise. Il agit invariablement dans le respect de l'éthique et dans l'intérêt de l'entreprise.

La nomination

- 4.11.** L'organe d'administration nomme le CEO et éventuellement d'autres membres clés du management, selon la fonction, après avis du CEO et, le cas échéant, du comité de nomination.
- 4.12.** Il est important que le management aussi soit constitué en accordant une attention adéquate à la diversité et à l'inclusion à divers égards, notamment le genre et l'âge.

L'évaluation

- 4.13.** Il est indiqué de prévoir une procédure d'évaluation annuelle du management. À cet égard, il convient de préciser les paramètres et critères d'évaluation utilisés.

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

La rémunération

- 4.14.** L'organe d'administration détermine la politique de rémunération du management, le cas échéant sur proposition du comité de rémunération.

Une transparence interne relative à la politique de rémunération contribue à la clarté et au professionnalisme.

- 4.15.** Le management peut prétendre à une rémunération conforme au marché.

La rémunération variable peut être une source de motivation supplémentaire, mais elle doit constituer la récompense d'une performance réelle qui contribue à la création de valeur durable par l'entreprise.

Il convient de trouver un rapport approprié entre la partie fixe et la partie variable de la rémunération et de ne pas se limiter à des critères purement financiers pour déterminer la rémunération variable.

Afin d'aligner les intérêts du management sur les objectifs de création de valeur durable pour l'entreprise, la partie variable de la rémunération des membres du management est liée aux performances globales de l'entreprise et aux performances individuelles.

Il convient de fixer un plafond pour la rémunération variable.

En tout état de cause, le système de rémunération doit éviter de faire prendre à l'entreprise des risques inutiles ou excessifs ou, à l'inverse, de retarder des investissements nécessaires.

Des actionnaires engagés

5.

5. Des actionnaires engagés

Principe

- 5.1. En vue de réaliser la stratégie à long terme, l'entreprise doit pouvoir s'appuyer sur des actionnaires stables qui :
- sont prêts à prendre un engagement à long terme;
 - ont une vision claire et cohérente de l'entreprise et de leur actionnariat ;
 - sont disposés à céder la surveillance et, le cas échéant, la direction aux organes compétents.

La vision du propriétaire

- 5.2. Dans une entreprise non cotée, la première tâche des actionnaires consiste à formuler et à communiquer une vision claire du propriétaire. Cette vision du propriétaire traduit les convictions et attentes fondamentales des actionnaires à l'égard de l'entreprise.

La vision du propriétaire comprend :

- l'ambition des actionnaires à l'égard de l'entreprise ;
- leurs valeurs ;
- le rendement financier attendu ;
- d'autres attentes, par exemple en matière de stratégie, de croissance, de rentabilité, de risque, de réputation, de durabilité ;
- leurs idées fondamentales sur la gouvernance ;
- leurs points de vue sur l'implication familiale.

Le rôle des actionnaires

5.3. Tout d'abord, les actionnaires engagés doivent, au sein de l'assemblée générale, exercer les pouvoirs qui leur sont conférés par la loi, tels que

- la nomination et la révocation des administrateurs ;
- l'approbation des comptes annuels et de la répartition bénéficiaire ;
- l'approbation des augmentations et réductions de capital.

5.4. Ensuite il est essentiel que les actionnaires :

- définissent clairement leur vision de propriétaire et leurs objectifs à long terme, et les communiquent à l'organe d'administration et au management ;
- comprennent les fondements et les risques du business ;
- nomment d'excellents administrateurs et tendent vers une composition optimale de l'organe d'administration ;
- respectent les compétences et rôles respectifs des actionnaires, de l'organe 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 les conventions d'actionnaires et les chartes familiales ;
- préparent à temps et de manière avertie la génération suivante d'actionnaires ;
- demeurent impliqués et engagés ;
- prennent leur propre formation (continue) à cœur.

La convention d'actionnaires

5.5. Les actionnaires peuvent déterminer dans les statuts ou dans une convention d'actionnaires, entre autres, les principaux droits et obligations, la transférabilité des actions et la composition de l'organe d'administration.

La gestion et le contrôle des risques

6.

6. La gestion et le contrôle des risques

- 6.1. Généralement, entreprendre implique la prise de certains risques.

Si la continuité de l'entreprise constitue un élément clé de la gouvernance d'entreprise, l'évaluation correcte des risques – de leur identification à leur contrôle – s'avère essentielle.

La politique de risque

- 6.2. La politique de risque est l'ensemble des principes, structures et accords que l'entreprise adopte en matière de gestion des risques. La politique de risque doit viser à identifier, suivre, prévenir, contrôler et mitiger les risques.
- 6.3. Il appartient à l'organe d'administration de préciser la politique de risque de l'entreprise. L'organe d'administration fonde la détermination de cette politique de risque sur l'identification et l'analyse des risques effectuées par le management. En déterminant la politique de risque et l'appétence au risque de l'entreprise, l'organe d'administration prend également en compte, entre autres, la vision du propriétaire et la stratégie de l'entreprise.

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

- 6.4. La mise en œuvre de la politique de risque est confiée au management, sous le contrôle de l'organe d'administration. Les risques majeurs, y compris la cybersécurité, la sécurité et les risques liés au respect des lois et des règles actuelles et futures, doivent être dûment identifiés, gérés et périodiquement portés à la connaissance de l'organe d'administration.

En fonction de la taille, de la nature et de la complexité de l'entreprise, la fonction de contrôle en matière de gestion des risques peut être confiée au comité d'audit. Dans ce cas, l'organe d'administration veille à ce que les membres du comité aient les compétences adéquates en matière de gestion des risques.

Le contrôle interne et le contrôle externe

- 6.5. Il est recommandé que l'entreprise dispose de procédures bien élaborées. L'organe d'administration doit veiller à ce que le management mette en place un système solide de contrôle interne, adapté à la taille, à la nature et à la complexité de l'entreprise.

En fonction de la taille, de la nature 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.

- 6.6. Outre le contrôle interne, un rôle essentiel en matière de contrôle est réservé au commissaire. L'indépendance du commissaire doit être au-dessus de tout soupçon. L'interaction entre l'organe d'administration et le commissaire revêt également une grande importance.

IV

L'entrepreneuriat durable

7.

7. L'entrepreneuriat durable

- 7.1.** Dans les entreprises non cotées aussi, la durabilité fait partie intégrante de la politique d'entreprise.

La durabilité se situe à la croisée des chemins entre les « personnes », la « planète » et le « profit ». Pour parler de durabilité, on utilise également la notion ESG (critères environnementaux, sociaux et de gouvernance) et responsabilité sociétale des entreprises.

Les incitations externes croissantes pour les entreprises, tant au niveau de la réglementation que du marché (y compris les clients, les concurrents et les investisseurs), renforcent la nécessité d'une politique systématique en matière de durabilité dans les entreprises non cotées qui se reflète aussi dans la gouvernance de l'entreprise.

- 7.2.** La durabilité touche les différents acteurs et aspects de la gouvernance d'entreprise. Elle concerne les actionnaires, le conseil d'avis et/ou l'organe d'administration actif, le management et l'entreprise dans son ensemble. Elle s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise et sa politique de risque. La durabilité va au-delà de la conformité et de la reddition de compte ; elle exige un rôle actif de la part de l'entreprise et de ses acteurs.

IV

7.3. Entreprendre d'une manière durable suppose que l'entreprise identifie :

- quel est ou pourrait être l'impact des activités de l'entreprise sur ses parties prenantes, la société et la planète ;
- quels sont les aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance qui affectent ou pourraient affecter la position financière, les résultats et les flux de trésorerie de l'entreprise, et de quelle manière ;
- quels sont les principaux points d'attention en matière de durabilité ;
- comment l'entreprise peut traduire ces points d'attention principaux dans ses activités, son organisation, sa stratégie et sa gouvernance.

7.4. La durabilité implique pour l'entreprise :

- l'élaboration d'une politique de durabilité, qui adresse, d'une part, la responsabilité de l'entreprise en termes de durabilité et, d'autre part, l'adaptation de l'entreprise aux effets du changement climatique ;
- l'établissement de relations de communication et de confiance mutuelles avec les parties prenantes au niveau social, environnemental et économique de l'entreprise ;
- l'implication des collaborateurs en les encourageant à y participer activement et à prendre des responsabilités conformément aux valeurs de l'entreprise ;
- la formulation d'une réponse adéquate aux pouvoirs publics et aux autres entreprises qui posent des exigences ou des questions en matière de reddition de compte et de politique de développement durable ;
- la réponse aux tendances et aux moteurs sociaux et leur conversion en opportunités.

La gouvernance familiale

8.

8. La gouvernance familiale

La notion de gouvernance familiale

- 8.1. Dans une entreprise familiale, la gouvernance d'entreprise revêt un grand intérêt. Toutefois, elle doit être complétée d'une gouvernance familiale bien articulée.

La gouvernance familiale est l'ensemble des structures et des conventions qui traduisent la manière dont la famille qui est à l'origine l'entreprise communique, interagit et s'acquitte de son rôle d'actionnaire.

Des justes rôles et la distinction entre les affaires familiales et professionnelles

- 8.2. Au sein des entreprises familiales, les actionnaires familiaux ainsi que les administrateurs veillent à une répartition adéquate des rôles, à leur exercice conforme et à la distinction entre les affaires familiales et les affaires de l'entreprise.

La charte familiale et la vision du propriétaire

- 8.3. Il est recommandé que la famille détermine ses convictions fondamentales, ses attentes et des lignes directrices concernant l'entreprise familiale dans une charte familiale.

Dans un premier temps, cette charte énonce la vision du propriétaire. La vision du propriétaire est l'expression des convictions fondamentales et des attentes des actionnaires à l'égard de l'entreprise.

La vision du propriétaire comprend :

- l'ambition des actionnaires à l'égard de l'entreprise ;
 - leurs valeurs ;
 - le rendement financier attendu ;
 - d'autres attentes, par exemple en matière de stratégie, de croissance, de rentabilité, de risque, de réputation, de développement durable ;
 - leurs opinions fondamentales en matière de gouvernance
 - leurs opinions sur l'implication familiale.
- 8.4. En plus de la vision du propriétaire, une charte familiale peut inclure des conventions et des lignes directrices concernant :
- la propriété de l'entreprise familiale ;
 - les objectifs financiers de la famille et la politique de dividende ;
 - les carrières des membres de la famille dans l'entreprise familiale ;
 - la rémunération des membres de la famille travaillant dans l'entreprise familiale ;
 - le rôle des conjoints/partenaires des membres de la famille par rapport à l'entreprise familiale ;
 - la gouvernance d'entreprise ;
 - la gouvernance familiale ;
 - la direction de l'entreprise familiale ;
 - le rôle des personnes non-membres de la famille dans l'entreprise familiale ;
 - la communication ;
 - la gestion de conflits ;
 - la formation des membres de la famille ;
 - les initiatives entrepreneuriales des membres de la famille ;
 - la philanthropie, le parrainage, etc.
- 8.5. La charte prévoit une période de validité ainsi qu'une procédure de révision en temps utile.
- 8.6. Lors de l'élaboration d'une charte familiale, ce n'est pas seulement le résultat final qui compte, mais aussi le processus. Il est conseillé de se faire assister de conseillers externes.

Les organes de la gouvernance familiale

- 8.7.** Dans certaines entreprises familiales, il convient d'organiser un forum familial (parfois dénommé conseil de famille ou réunion de famille), entre autres dans les cas suivants :
- lorsque les actions sont entre les mains de différentes branches de la famille ;
 - lorsqu'au sein d'une même branche, plusieurs générations sont impliquées dans l'entreprise dans des rôles diverses (que ce soit opérationnellement actives dans l'entreprise, dans l'administration ou en tant qu'actionnaires).
- 8.8.** Le forum familial sert de plate-forme de communication, d'information et, le cas échéant, de consultation en ce qui concerne l'entreprise familiale.
- 8.9.** Il est recommandé de convenir et de consacrer correctement :
- qui a le droit de participer au forum familial ;
 - quels sont les sujets à discuter au sein du forum familial ;
 - comment est désigné le président, qui organise le forum familial et établit l'ordre du jour ;
 - de quelle manière le forum familial communique son avis sur les décisions importantes à l'organe compétent.
- 8.10.** En fonction de la taille et des besoins de la famille, la gouvernance familiale peut être articulée plus en détail et plusieurs organes de gouvernance familiale peuvent être mis en place.
- 8.11.** L'administrateur familial, membre des organes de gouvernance familiale, communique à l'organe d'administration ce dont la famille a discuté. Il existe également un contact au moins annuel entre le(s) président(s) des organes de gouvernance familiale et le président de l'organe d'administration.
- 8.12.** Les organes de gouvernance familiale doivent veiller à ne pas empiéter sur le domaine de l'organe d'administration et du CEO.

La concertation avec les actionnaires

- 8.13.** L'entreprise familiale dirigée de manière professionnelle a tout intérêt à savoir clairement de quelle marge de manœuvre elle dispose pour le développement et la réalisation de la stratégie d'entreprise. Cela suppose que la famille et les actionnaires clarifient et communiquent au sujet de leur vision de propriétaire à l'organe d'administration et au management.
- 8.14.** L'organe d'administration et le management doivent agir de façon ciblée pour faciliter l'implication de l'ensemble des actionnaires dans l'entreprise. À cet effet, une concertation peut entre autres être organisée une fois par an entre les actionnaires, l'organe d'administration et le management. La concertation s'impose de toute façon si des développements importants se profilent dans un avenir proche, par exemple une réorientation stratégique, une acquisition majeure, la vente de divisions de l'entreprise ou la cession de l'entreprise.

La succession

- 8.15.** La succession concerne non seulement la direction de l'entreprise familiale, mais aussi l'administration et l'actionnariat.

L'un des processus cruciaux au sein de l'entreprise familiale est l'anticipation de la succession, sa préparation soignée ainsi que sa gestion et son suivi diligent. Ce processus doit être géré de manière professionnelle, avec comme boussole primordiale l'intérêt de l'entreprise.

À cet égard, il est essentiel de disposer d'une feuille de route cohérente en matière de succession. Cette feuille de route concerne non seulement la sélection des successeurs, mais aussi leur formation et leur accompagnement. Il concerne également le rôle futur du cédant et l'adaptation de l'ensemble du système à la succession, tant au niveau de la famille que de l'entreprise.

L'encadrement professionnel constitue dans de nombreux cas un facteur de réussite crucial pour le succès de la succession. L'organe d'administration peut jouer un rôle consultatif si nécessaire.

L'assurance d'une assise solide pour les procédures tout comme pour les décisions ultérieures mérite une attention toute particulière.

- 8.16.** Dans le cadre de la succession en tant que manager, administrateur ou actionnaire, il peut être utile pour les membres de la famille de la génération suivante d'être présents aux réunions du conseil d'avis ou de l'organe d'administration, que ce soit une seule fois, ou pendant une certaine période en tant qu'observateur. En fonction des caractéristiques spécifiques de la famille, un processus de sélection et un système de rotation peuvent être prévus. Le bon fonctionnement de l'organe d'administration ne peut pas être compromis par cela. Le cas échéant, des accords peuvent être conclus à cet égard entre l'organe d'administration et le membre de la famille en question, ou la famille en son entier.

La gestion de conflits

- 8.17.** 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 une solution avec la diligence et la résolution appropriées.

Une figure familiale qui fait autorité peut quelquefois contribuer à une résolution de ces conflits. L'implication d'un président externe de l'organe d'administration ayant autorité et 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 préalablement un tour d'horizon des causes potentielles de conflit et de prendre des mesures contractuelles ou statutaires permettant un dénouement rapide.

Family offices

- 8.18.** Le terme *family office* couvre une multitude de réalités. Trois objectifs peuvent être distingués:

- la gestion des actifs familiaux communs par le biais d'investissements conjoints ;
- la prestation de services à la famille, tels des conseils fiscaux, juridiques et comptables ;
- l'organisation de la gouvernance familiale et l'implication de la famille (y compris la formation, les événements, etc.).

Un *family office* peut jouer un rôle dans un ou plusieurs de ces objectifs. Quel que soit le type de *family office* choisi par une famille, il est important de discuter et de définir à l'avance les objectifs, les attentes, la stratégie, l'organisation et l'évaluation, par exemple dans une charte du *family office*.

- 8.19.** Un *family office* peut ou non être intégré à l'entreprise familiale. Lorsque le *family office* devient une organisation autonome, il convient également d'élaborer une bonne gouvernance d'entreprise et de famille au niveau du *family office* proprement dit.

© Paul Buysse et Jozef Lievens
Ce Code est une édition de l'Institut voor het Familiebedrijf asbl,
Karmelietenlaan 4 / 2, 8500 Courtrai,
RPM Gand, division de Courtrai, numéro d'entreprise 0463.462.139.
Editeur responsable: Jozef Lievens, Karmelietenlaan 6, 8500 Courtrai

