

Corporate governance : après-midi de réflexion **Administrateur indépendant : un oiseau rare nécessaire ?**

Les «affaires» Ahold, Parmalat, Vivendi, n'ont de cesse de rappeler l'importance d'une bonne gouvernance en entreprise. Quels enseignements peut-on tirer de ces événements ? Quel est le rôle du Conseil d'administration ? Faut-il s'adjoindre un administrateur indépendant ? Toutes ces questions ont été abordées lors d'une après-midi d'étude organisée par l'Institut des Administrateurs et l'Union Wallonne des Entreprises. Carneuse, IRIS group, Groupe Schröder, Investsud ont alimenté la réflexion par leurs témoignages et leurs expériences.

Dynamisme Wallon Juin 2004

Par Serge DE BACKER (CAP conseil)

"Déjà en Grèce antique, la gestion de la Cité était au centre des préoccupations. La corporate governance en est la traduction au goût du jour", introduit Xavier Desclée, administrateur de sociétés. Certes, la résurgence de ce concept est le fruit d'une médiatisation des «affaires» qui trouvent toutes leur origine dans des conflits d'intérêt.

D'après Xavier Desclée, deux grandes pistes peuvent corriger ces déviations de bonne gouvernance : la voie réglementaire et la voie managériale. La première, exprimée par la loi du 2 août 2002, reste discrète et non coercitive. Elle cherche surtout à limiter les conflits d'intérêt. La seconde s'exprime principalement via le conseil d'administration de l'entreprise: sa composition, le profil de ses administrateurs et son fonctionnement.

La réalité revient au galop

Voilà pour la théorie, que faire lorsque la réalité revient au galop ?

Contraintes externes et internes refont surfaces : actionnariat familial conservateur, spin-off en forte croissance, compétence, expérience, disponibilité, marché et concurrence, environnement... Sans être la panacée, l'administrateur indépendant offre une piste de solution. Son regard externe permet une gestion des conflits d'intérêt. Encore faut-il définir l'indépendance. Une définition circule : "savoir faire passer l'intérêt supérieur de l'entreprise avant l'intérêt individuel".

Auteur d'un récent ouvrage sur la responsabilité des administrateurs, Jean-François Goffin, du cabinet De Backer & Associés, rappelle les droits et devoirs de l'administrateur et insiste sur la dimension collégiale et solidaire de la décision du CA.

Relation amour-haine

En amont de l'évaluation des responsabilités, qu'en est-il de la gouvernance quotidienne au sein des conseils d'administration (CA) ? "Cette dimension de gouvernance a été très importante au moment de la succession chez Carmeuse, témoigne Dominique Collinet, Président honoraire du Groupe Carmeuse, car les pesanteurs familiales au sein d'un groupe comme le nôtre passent de l'excès d'amour à l'excès de haine. Pour élever le débat, un excellent administrateur externe doté d'une grande capacité d'écoute et d'une bonne autorité s'est révélé bénéfique".

Côté IRIS group, société cotée, les administrateurs indépendants sont au rendez-vous d'une meilleure gouvernance. "Ils ne sont ni des consultants, ni des managers, ni des juges, explique Etienne Van de Kerckhove, CEO d'IRIS group. Le profil idéal est : une expérience en business, de l'humilité et une confiance en soi, une capacité à prendre des décisions et à s'y tenir, du pragmatisme et surtout pas d'approche émotionnelle". Certes, à en croire les intervenants au débat, ce type de profil ne court pas les rues. "Nous avons un CA très sympathique, explique Agnès Keutgen, administratrice du groupe Schröder. Le plus cocasse, c'est que la famille, actionnaire majoritaire, n'était pas majoritaire au CA... Aujourd'hui, nous recherchons un administrateur indépendant mais l'oiseau rare ne s'est pas encore posé".

Rémunération honorable

Pour Benoît Coppée, Administrateur directeur général d'Investsud, tout administrateur doit être indépendant. Là où François Lagae, administrateur – entrepreneur – parle d'une nécessité d'évaluation collective du CA. Quant à la rémunération des administrateurs, les intervenants la jugent nécessaire, car il s'agit d'une profession et d'une responsabilité. Soit un engagement qui mérite une rémunération honorable.

Serge De Backer
CAP Conseil

