

Code

Buyssse

Code Buyssse

CORPORATE GOVERNANCE

Recommandations à l'attention des
entreprises non cotées en bourse

Code Buysse

Code Buysse

CORPORATE GOVERNANCE
Recommandations à l'attention des
entreprises non cotées en bourse

Sommaire

Préface	5
Introduction et principes généraux	6
I. Recommandations aux entreprises non cotées en Bourse	12
1. GENERALITES _____	12
2. L'EXPLICITATION DE LA VISION ET DE LA MISSION _____	12
3. LE RECOURS JUDICIEUX AUX CONSEILLERS EXTERNES _____	12
4. UN CONSEIL D'ADMINISTRATION ACTIF _____	13
4.1. Rôle et composition du conseil d'administration _____	13
4.1.1. <i>Mission du conseil d'administration</i> _____	13
4.1.2. <i>Composition équilibrée et indépendante</i> _____	14
4.2. Fonctionnement du conseil d'administration _____	15
4.2.1. <i>Conseil d'administration actif</i> _____	15
4.2.2. <i>Rôle des administrateurs externes</i> _____	16
4.2.3. <i>Nomination</i> _____	16
4.2.4. <i>Evaluation</i> _____	17
4.2.5. <i>Rémunération</i> _____	17
4.2.6. <i>Rôle du président</i> _____	18
4.3. Comites _____	18
5. UN (SENIOR) MANAGEMENT PERFORMANT _____	19
5.1. Définition _____	19
5.2. Mission _____	19
5.3. Nomination _____	20
5.4. Evaluation _____	20
5.5. Rémunération _____	21

6. DES ACTIONNAIRES IMPLIQUES _____	21
6.1. Principe _____	21
6.2. Rôle des actionnaires _____	21
6.3. Promotion de l'implication des actionnaires _____	21
7. LE CONTRÔLE EXTERNE _____	22
8. LA CONVENTION D'ACTIONNAIRES _____	22
9. LA PUBLICITÉ DES REGLES EN MATIERE DE CORPORATE GOVERNANCE ____	23
II. Recommandations spécifiques aux entreprises familiales – gouvernance familiale	24
1. LE FORUM FAMILIAL _____	24
2. LA CHARTE FAMILIALE _____	24
3. LA CONCERTATION AVEC LES ACTIONNAIRES _____	25
4. LA SUCCESSION _____	26
5. LA RÉOLUTION DES CONFLITS _____	26
III. Recommandations de base pour une bonne gestion d'entreprise	27
1. LA RELATION AVEC LA BANQUE ET LES FINANCIERS: CONFIANCE RÉCIPROQUE	28
2. LA RELATION AVEC LES FOURNISSEURS: COLLABORATION DURABLE ____	30
3. LA RELATION AVEC LES CLIENTS _____	31
4. LA RELATION AVEC LE PERSONNEL _____	33
5. UN RECOURS JUDICIEUX AUX CONSEILLERS EXTERNES _____	33
6. LES POUVOIRS PUBLICS COMME PARTENAIRES _____	35
Annexe: lexique	36
La Commission de corporate governance 'Buisse'	38

Préface

Ce Code de Corporate governance à l'attention des entreprises non cotées est un recueil de lignes de conduite et de recommandations que vous, comme propriétaire ou dirigeant d'entreprise, pourrez utiliser afin d'optimiser vos succès futurs. Ces recommandations délimitent un cadre simple au travers duquel la Commission s'est fixé deux objectifs principaux:

- 1. aider les responsables d'entreprise à réaliser une croissance optimale, professionnelle et constante;*
- 2. soutenir les nombreux défis professionnels par une norme éthique si importante.*

Entreprendre en ayant le souci de l'éthique n'est pas un luxe pour autrui, c'est une réalité quotidienne. Les entreprises qui s'inscrivent dans la bonne gouvernance verront à moyen terme leur entreprise croître de manière plus homogène et plus stable.

Je suis reconnaissant à l'égard de l'Unizo et de l'UCM qui ont pris l'initiative d'élaborer un Code de bonne gouvernance d'entreprise. De plus, nous avons constitué une Commission témoignant d'une excellente expertise et rassemblant des entrepreneurs, des juristes et des représentants des plus importantes entités socio-économiques de notre pays. Durant différentes réunions, ils ont eu l'occasion d'échanger leur savoir, leur analyse et leurs expériences.

Ce Code est unique. C'est la première fois dans l'histoire qu'un Code de Corporate governance est publié à destination des entreprises non cotées en Bourse. C'est pourquoi la Commission est très fière de pouvoir vous présenter cet ouvrage.

Personnellement, j'espère que grâce à cet instrument important, nos entreprises pourront s'armer de manière plus professionnelle encore face aux nombreux défis qu'elles rencontreront.

De tout cœur, je vous souhaite, cher entrepreneur, beaucoup de succès!

*Baron BUYSSE,
Septembre 2005*

Introduction et principes généraux

Le Code s'adresse à toutes les entreprises belges non cotées en Bourse. Il s'agit de toutes les sociétés qui ne tombent pas sous la définition de 'sociétés cotées' conformément au Code des sociétés¹.

Le débat en matière de corporate governance trouve son origine dans la nécessité de protéger les investisseurs. Si l'on part de cette ratio legis, les principes de corporate governance n'ont à première vue aucun intérêt pour les entreprises non cotées. Dans la mesure où la corporate governance vise à organiser plus efficacement la structure au niveau de la direction des entreprises et ses processus décisionnels, à en accroître la transparence et à les objectiver, les entreprises non cotées en Bourse peuvent toutefois en tirer avantage tant au niveau interne qu'au niveau externe. Ainsi, une structure efficace de direction :

- donne une image professionnelle de l'entreprise à l'ensemble des parties concernées, aux banques et au monde financier en particulier;
- est un atout sur le marché du recrutement;
- peut jouer un rôle important afin d'assurer la continuité de l'entreprise, dans les entreprises familiales en particulier;
- peut contribuer à augmenter la rentabilité des entreprises.

Toutefois, la corporate governance pour les entreprises non cotées en Bourse est différente et pas seulement parce que ce groupe-cible présente une grande diversité en termes d'activité, de taille et de structure d'entreprise.

Pour élaborer un règlement de corporate governance pour les entreprises non cotées en Bourse, un certain nombre de principes s'appliquent, lesquels sont différents de ceux applicables aux entreprises cotées en Bourse. Dans la mise au point de cette réglementation, il y a en effet lieu de tenir compte tout particulièrement des éléments suivants :

¹ L'article 4 du Code des Sociétés définit les sociétés cotées comme suit : « Les sociétés cotées sont les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé au sens de l'article 2, 3°, de la loi du 2 août 2002 relative à la surveillance du secteur financier et aux services financiers ».

la structure de l'actionnariat des entreprises non cotées en Bourse

Dans les sociétés non cotées en Bourse, les titres sont souvent détenus soit par un seul et même actionnaire soit par plusieurs actionnaires qui, la plupart du temps, appartiennent à la même famille.

le stade de développement de l'entreprise

Parmi les entreprises non cotées en Bourse, on compte autant d'entreprises qui viennent de se lancer (les start-up) que d'entreprises en plein essor ou confirmées (matures). Il est évident que les besoins en matière de « gouvernance » diffèrent en fonction de la phase de croissance dans laquelle l'entreprise se trouve. Pour les plus petites entreprises, il s'agira essentiellement de savoir comment elles doivent s'organiser pour renforcer leur crédibilité à l'égard des banquiers et du fisc. Dans les moyennes entreprises, des actionnaires jusque-là restés passifs se manifestent. Tandis que dans certaines grandes entreprises non cotées en Bourse, l'intérêt général est quelquefois plus à l'ordre du jour que dans des 'small caps' (petites capitalisations) en Bourse.

le lien particulier entre les propriétaires, le conseil d'administration et le management

Dans les entreprises non cotées en Bourse, une relation particulière, propre à ce type de structure, lie les propriétaires, le conseil d'administration et le management. Cette relation se caractérise par une implication très forte de ces acteurs qui agissent ensemble pour favoriser la création de valeurs.

Tout dépend de la phase de croissance dans laquelle se trouve l'entreprise et de la génération concernée.

Si c'est la première génération, le propriétaire ou l'actionnaire sera actif au sein du conseil d'administration et prendra aussi en charge le management de l'entreprise. Cette identité favorise la simplicité mais l'absence d'une séparation des patrimoines et des fonctions et l'absence d'équilibre et de contrôle (externe) peuvent constituer un obstacle à la confiance des tiers à l'égard de ces sociétés. Et étant donné que l'obtention de crédits est

rarement aisée, l'entrepreneur sera souvent obligé de réinvestir les bénéfices engrangés.

La deuxième génération est souvent composée de plusieurs propriétaires qui n'ont pas tous les mêmes intérêts dans l'entreprise. Les propriétaires les moins actifs siègent au conseil d'administration, voire seulement à l'assemblée générale, et les actionnaires les plus impliqués s'occupent du management. De plus, il peut arriver que des visions différentes surgissent quant au partage équitable des bénéfices, à la politique d'investissement ou à la stratégie de l'entreprise.

Enfin, une entreprise qui parvient au stade de la troisième génération atteint souvent une dimension qui implique une plus grande professionnalisation. Parmi les propriétaires, le consensus, la compétence ou l'ambition nécessaires ne sont pas toujours présents. Le recours au management externe permet alors d'améliorer la situation à la condition qu'il puisse être fait appel aux capitaux externes, faute de quoi la réalisation des objectifs s'en trouvera perturbée.

A chaque étape, il sera primordial que l'entreprise accorde une attention toute particulière au fonctionnement correct de ses différents organes. A défaut, il sera impossible de gérer correctement les problèmes spécifiques qui se poseront au cours de cette phase de croissance. Ainsi, par exemple, si les actionnaires passifs ne s'investissent pas de manière suffisante dans le fonctionnement du conseil d'administration, la politique d'investissement et de dividendes risque de devenir tôt ou tard une pomme de discorde.

le souci de l'éthique et de la société

Une entreprise fait partie de la société et elle y est liée tant d'un point de vue social qu'économique et géographique. Dans les entreprises cotées en Bourse, la pression de la société est également exercée par les investisseurs. Dans une entreprise non cotée en Bourse, ce lien avec la collectivité est également présent et la pression du monde extérieur est aussi ressentie, tant positivement que négativement. Il est essentiel, pour réussir une stratégie d'entreprise à long terme, d'agir dans le respect de la société et de ce fait d'entreprendre durablement. C'est pour cette raison qu'il y a lieu de tenir compte de ces facteurs sociaux lorsqu'on élabore les principes de base d'une gestion solide de l'entreprise. C'est aussi pourquoi les dirigeants d'entreprise

doivent être incités à réfléchir à leur responsabilité sociale et à la manière dont ils la traduisent en termes de stratégie d'entreprise². S'y ajoutent une gestion du personnel réfléchie et une attention particulière accordée à l'épanouissement des collaborateurs.

le besoin en flexibilité

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

un formalisme minimal

La corporate governance ne peut pas se transformer en un ensemble de règles du jeu formelles. Pour la commission, c'est l'esprit de la politique de corporate governance qui prime et non la forme. Par ailleurs, il conviendrait que les recommandations et les procédures de contrôle internes puissent raisonnablement s'intégrer, dans la mesure du possible, dans les processus d'entreprise existants dans un esprit de proportionnalité et pour éviter une surcharge bureaucratique et des frais supplémentaires.

la responsabilisation de l'entrepreneur individuel

Par ces recommandations, le Code en appelle à la responsabilité individuelle de chaque entrepreneur, ses auteurs étant convaincus qu'un entrepreneur responsable fait passer l'intérêt de l'entreprise et sa continuité avant son intérêt personnel.

Il n'est pas évident de répondre à la question de savoir s'il faut établir, pour les entreprises non cotées en Bourse, des recommandations différentes en fonction de leur taille et de leur importance, compte tenu des grandes disparités constatées sur le terrain. En effet, la situation de l'actionnariat des

² *Le guide 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen' édité par UNIZO, peut se révéler à cet égard un manuel utile. Il a en effet pour but d'inciter les PME à faire des avancées concrètes pour entreprendre correctement sur le plan social.*

entreprises est spécifique à chacune d'entre elles et il est par conséquent difficile d'élaborer des recommandations générales.

C'est pourquoi la commission est d'avis que les recommandations faites au chapitre I seront utiles aux entreprises non cotées en Bourse, étant entendu que :

- pour les petites entreprises telles que définies ci-après, des recommandations particulières en matière de bonne gouvernance d'entreprise ont été élaborées, car les recommandations générales n'apportent pas toujours des réponses satisfaisantes aux questions et problèmes spécifiques auxquels ces entreprises sont confrontées ;
- les grandes entreprises non cotées en Bourse³ peuvent avoir intérêt à respecter un certain nombre de recommandations qui leur sont spécifiquement adaptées, lesquelles sont reprises dans le Code Lippens. Ces principes pourront les aider à s'internationaliser davantage ou en cas d'introduction en Bourse. Les recommandations relatives au fonctionnement et à la composition du conseil d'administration seront à cet égard particulièrement utiles. De plus, les recommandations relatives aux intérêts des investisseurs seront utiles en cas d'introduction en Bourse.

En ce qui concerne les groupes de sociétés, le Code part du principe que la bonne gouvernance d'entreprise doit se répercuter à tous les niveaux. Ainsi, le comité d'audit de la société-mère devra également s'intéresser aux filiales. En même temps, il convient de veiller à ce que les dirigeants, qui sont à la fois actifs dans la société-mère et dans les filiales, tiennent suffisamment compte de l'intérêt propre de la société qu'ils dirigent à ce moment. En dernière analyse, c'est la société-mère qui contrôle la filiale. En cas de coïncidence complète entre les dirigeants opérants dans la société-mère et dans la filiale, il s'agira d'autocontrôle, ce qui n'est jamais souhaitable.

Bien entendu, les entreprises familiales méritent une attention accrue vu la structure de leur actionnariat et la problématique spécifique de succession qu'elles suscitent. Pour ces entreprises, un certain nombre de recommandations particulières sont formulées au chapitre II.

³ Sont ici visées les entreprises qui dépassent deux des trois seuils de consolidation visés à l'article 16 du Code des Sociétés : 29,2 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel, hors TVA; un bilan global de 14,6 millions; 250 travailleurs.

Enfin, le Code formule, au chapitre III, un certain nombre de recommandations particulières en matière de bonne gouvernance d'entreprise à l'attention des petites entreprises, car une gestion saine des ratios bilantaires et une capitalisation suffisante faciliteront les contacts de l'entreprise avec les banques et l'administration fiscale ainsi qu'avec les fournisseurs et clients importants. Par 'petites entreprises', on entend les très petites entreprises et petites entreprises au sens de la Recommandation européenne du 6 mai 2003⁴, qui sont en outre caractérisées par une identité au niveau de la propriété, de la direction et du management. Il s'agit en particulier d'entreprises qui en sont à la première génération⁵. Les seuils mentionnés dans la Recommandation européenne sont évidemment donnés à titre indicatif et doivent être utilisés avec toute la souplesse requise, compte tenu de la nature et de la structure de l'entreprise.

⁴ Conformément à la Recommandation 2003/361/CE, les très petites entreprises sont des entreprises qui ont moins de 10 travailleurs et un chiffre d'affaires ou total de bilan de 2 millions d'euros maximum. Les petites entreprises comptent de 10 à 49 travailleurs et ont un CA ou un total de bilan de 10 millions d'euros maximum. De plus, la recommandation fait référence à un critère d'indépendance financière de l'entreprise, basé sur la valeur de la participation d'autres entreprises dans son capital.

⁵ Voir également supra en ce qui concerne le lien particulier entre les propriétaires, le conseil d'administration et le management.

I. Recommandations aux entreprises non cotées en Bourse

1. GENERALITES

La bonne gouvernance d'entreprise au sein d'une entreprise non cotée en Bourse signifie essentiellement que l'entreprise :

- s'appuie sur une vision et une mission qui sont explicitées;
- recourt aux conseillers externes de manière judicieuse;
- met sur pied des structures en temps opportun, en particulier un conseil d'administration actif;
- dispose d'un senior management performant;
- peut s'appuyer sur des actionnaires impliqués;
- peut se prévaloir d'une collaboration et d'une interaction sans faille entre le conseil d'administration, le management et les actionnaires.

2. L'EXPLICITATION DE LA VISION ET DE LA MISSION

L'objet de l'entreprise est la création de valeur à long terme, ce qui diffère de la simple maximalisation des bénéfices.

Pour arriver à une interaction optimale entre le(s) propriétaire(s), l'entreprise, ses collaborateurs et les autres personnes intéressées, le Code recommande de définir clairement la vision et la mission de l'entreprise. A cet égard, il y a lieu de définir également les valeurs dont on estime qu'il faut tenir compte. Le 'mission statement' constitue un cadre de référence et une balise pour les décisions et les actes de ceux qui sont concernés par l'entreprise et constitue la base d'une stratégie à long terme.

3. LE RECOURS JUDICIEUX AUX CONSEILLERS EXTERNES

Il est conseillé au chef d'entreprise de faire appel, de manière judicieuse, à des conseillers externes, particulièrement lorsque toutes les actions d'une entreprise sont concentrées entre les mains d'une personne.

En guise d’amorce d’un conseil d’administration actif, il peut être indiqué d’instituer un conseil d’avis qui fonctionne comme une caisse de résonance pour le chef d’entreprise.

Dans une phase plus avancée, il peut être indiqué de faire appel à un management externe.

4. UN CONSEIL D’ADMINISTRATION ACTIF

En principe, les recommandations suivantes sont applicables 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.

4.1. Rôle et composition du conseil d’administration

4.1.1. Mission du conseil d’administration

La mission du conseil d’administration consiste à :

- prendre des décisions concernant des affaires importantes et stratégiques telles que l’approbation de la stratégie;
- veiller à ce que la direction et les actionnaires prennent les initiatives qui relèvent de leurs domaines de compétences;
- nommer l’administrateur délégué, le comité de direction⁶ et le management;
- fournir des avis à l’administrateur délégué, au comité de direction et au management;
- effectuer le contrôle financier et opérationnel, en ce compris l’introduction et la surveillance d’un système de contrôle interne;

⁶ Depuis la loi de Corporate Governance (loi du 2 août 2002 portant modification du Code des sociétés), le terme ‘comité de direction’ est légalement reconnu et réservé aux sociétés anonymes ayant expressément inscrit dans leurs statuts la possibilité de création d’un comité de direction. La loi de Corporate Governance a inséré à cet effet les articles 524bis et 524ter dans le Code des sociétés.

- définir une politique de dividendes qui sera soumise ensuite à l’approbation de l’assemblée générale;
- préparer et organiser la succession de l’administrateur délégué, du comité de direction et du management;
- sauvegarder les intérêts de la société en cas de crise et de conflit.

Il convient de distinguer la mission du conseil d’administration de celle :

- de l’assemblée générale, qualifiée pour modifier la structure du capital, nommer et révoquer les administrateurs, approuver les comptes annuels, fixer le dividende, etc.⁷;
- du management, chargé de la gestion opérationnelle de l’entreprise et de l’exécution de la stratégie;
- du comité de direction, auquel le conseil d’administration peut remettre la majeure partie de ses pouvoirs.

4.1.2. Composition équilibrée et indépendante

Dans des entreprises non cotées en Bourse, le Code recommande aussi de désigner, pour siéger au conseil d’administration, des administrateurs non exécutifs ou externes.

Les administrateurs externes sont des administrateurs à part entière qui, collégalement avec les autres administrateurs, exécutent les tâches confiées au conseil d’administration. Cette collégialité implique que - à l’exception des comités - doivent être évitées les réunions auxquelles tous les administrateurs ne sont pas présents.

Les administrateurs externes :

- veillent à avoir un regard objectif sur l’entreprise;
- donnent des conseils impartiaux;
- sont une caisse de résonance/des interlocuteurs pour le chef d’entreprise;
- augmentent la discipline et le sens des responsabilités en ce qui concerne le reporting;
- peuvent jouer un rôle important dans des situations de crise;

⁷ Le présent Code recommande également que l’assemblée générale confirme la nomination de l’administrateur délégué.

- veillent à la succession de l'administrateur délégué;
- partagent avec l'entreprise leurs réseaux et leurs relations;
- veillent à l'expérience et à la transmission de connaissance.

Idéalement, toute entreprise doit faire entrer dans son conseil d'administration plusieurs administrateurs externes. Il y a toutefois toujours lieu de tenir compte de la taille, de la structure et de la phase de développement de l'entreprise.

Des administrateurs externes sont des administrateurs qui n'appartiennent pas au management ni à l'actionnariat de contrôle. En général, ils peuvent être considérés comme indépendants à moins que leur relation avec le management ou avec les actionnaires permette d'en douter. Surtout dans des petites et moyennes entreprises, leur compétence est cependant plus importante que leur indépendance au sens strict. L'autorité dont ils pourront faire preuve sur base de leur compétence et de leur proximité avec la direction de l'entreprise est cruciale pour l'intérêt de l'entreprise.

Le conseil d'administration évalue annuellement son fonctionnement, en ce compris sa composition, et en particulier la présence et l'attitude indépendante des administrateurs externes.

4.2. Fonctionnement du conseil d'administration

En ce qui concerne le fonctionnement du conseil d'administration, le Code souhaite, en particulier, attirer l'attention sur les principes suivants:

4.2.1. Conseil d'administration actif

Pour que le conseil d'administration s'acquitte correctement de ses missions, il est nécessaire qu'il se réunisse régulièrement. Le Code recommande à cet égard de prévoir au moins quatre réunions par an.

Lors de ses réunions, le conseil d'administration doit de surcroît pouvoir prendre du recul par rapport à la gestion journalière afin de pouvoir juger de l'exécution de la stratégie d'entreprise et, le cas échéant, la corriger dans le cadre d'une vision à long terme.

Le Code recommande de convoquer une réunion spéciale au moins une fois l'an où seule la perspective à long terme est inscrite à l'ordre du jour. Un tableau de bord reprenant l'ensemble des paramètres pertinents peut être un fil conducteur.

Il convient de rédiger à temps un rapport de chaque réunion du conseil d'administration.

4.2.2. Rôle des administrateurs externes

Les administrateurs externes doivent, comme tous les administrateurs, porter un regard objectif sur l'entreprise. Cela suppose toutefois que l'entreprise met à leur disposition la formation, l'information et les moyens nécessaires pour leur permettre de mener à bien leur mission. Ils ont d'autre part la responsabilité d'évaluer leur propre objectivité à intervalles réguliers.

Le Code souhaite expressément mettre en exergue le caractère collégial du conseil d'administration. Il convient d'éviter qu'il y ait une division entre les administrateurs exécutifs et les administrateurs non exécutifs au sein du conseil d'administration, même si ces derniers ont la possibilité de se réunir séparément lorsque le besoin s'en fait sentir.

Les décisions du conseil d'administration doivent être prises après concertation et avec un effort permanent de consensus. La plus-value d'un conseil d'administration actif réside précisément dans l'interaction entre les administrateurs opérationnels et les administrateurs externes. Le président doit veiller à ce que tous les administrateurs puissent exprimer leur opinion en toute indépendance.

4.2.3. Nomination

Un comité distinct peut être créé en fonction de la taille de l'entreprise et du conseil d'administration. Au cas où un comité de nomination n'a pas été mis sur pied compte tenu de la nature et de la taille de l'entreprise, c'est au conseil d'administration qu'il reviendra d'assumer la tâche de ce comité.

En ce qui concerne la nomination des administrateurs, le Code met l'accent sur le fait que l'assemblée générale doit évidemment toujours avoir le

dernier mot. En fonction de ce qui figure dans les statuts au sujet de ses compétences, la création d'un comité de nomination peut néanmoins avoir pour conséquence que les présentations faites par les actionnaires doivent d'abord également être soumises à l'avis du comité de nomination.

4.2.4. Evaluation

Le Code souscrit au principe général selon lequel le conseil d'administration évalue périodiquement sa propre performance de même que la performance de chaque administrateur, avant l'éventuel renouvellement de sa nomination. A 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.

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

4.2.5. Rémunération

Le Code souscrit au principe général selon lequel la rémunération 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, le Code souligne également que c'est l'assemblée générale qui doit évidemment toujours avoir le dernier mot à ce sujet.

Le Code part du principe qu'en ce qui concerne les grandes entreprises non cotées en Bourse tenues de publier 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 prescriptions en matière de comptes annuels constituent toujours les conditions minimales de publicité.

Le Code recommande que les administrateurs externes ne reçoivent qu'une rémunération forfaitaire qui est liée à leur présence au sein du conseil d'administration. Des systèmes d'options d'achat sur actions ou d'autres formes de rémunération variable ou d'incitants à long terme (par exemple les pensions) ne sont pas indiqués pour ces administrateurs.

4.2.6. Rôle du président

L'importance d'une présidence efficace ne doit pas être sous-estimée, même dans des entreprises non cotées en Bourse.

Le président:

- est le gardien des processus de fonctionnement du conseil d'administration;
- donne des conseils judicieux tant à l'actionnaire qu'au management;
- a le profil d'un médiateur et d'un arbitre;
- conduit et dirige le processus de nomination du top management et des membres du conseil d'administration.

Le Code recommande fortement de ne pas cumuler la fonction de président du conseil d'administration avec celle d'administrateur délégué. Ceci dépend toutefois également de la nature, de la taille et de la phase de développement de l'entreprise.

4.3. Comites

Le Code reconnaît l'utilité des comités d'avis tels qu'un comité d'audit, un comité de nomination, un comité de rémunération et un comité stratégique susceptibles d'assister le conseil d'administration dans la prise de décisions. Il revient au conseil d'administration, compte tenu des défis auxquels il est confronté et de la taille de l'entreprise, d'apprécier s'il y a lieu ou non de créer ces comités. Ces comités fonctionnent au sein du conseil d'administration et n'ont qu'une compétence d'avis.

Il est évident que la création de comités ne peut porter atteinte à la collégialité du conseil d'administration. Le président du conseil d'administration prend l'initiative de créer des comités et fait une proposition au conseil d'administration concernant leur présidence.

5. UN (SENIOR) MANAGEMENT PERFORMANT

5.1. Définition

Dans ce Code, le ‘senior management’ est défini comme étant l’ensemble des administrateurs exécutifs, des membres du comité de direction (ou comité de management) et du top management, qui aspirent à travailler dans une collégialité optimale.

Le Code souligne l’importance de l’administrateur délégué dans des entreprises non cotées en Bourse et souligne que, dans un certain nombre d’entreprises, compte tenu de leur taille, le senior management coïncidera avec l’administrateur délégué (CEO), assisté ou non d’un ou de plusieurs administrateurs exécutifs ou membres de la direction.

Tant au niveau de la description de la mission, de la procédure de nomination et de l’évaluation qu’au niveau de la politique de rémunération, il convient de tenir compte de la position spécifique de l’administrateur délégué. Dans la mesure où un principe particulier ou une recommandation est applicable à toutes les personnes chargées de la direction opérationnelle de la société, le terme ‘senior management’ est utilisé ci-après. Lorsque cela est nécessaire, une distinction est toutefois faite au sein du senior management entre l’administrateur délégué et le management, c’est-à-dire toutes les autres personnes en charge (d’un aspect) de la direction opérationnelle de l’entreprise.

5.2. Mission

Le senior management exécute la stratégie d’entreprise telle que décidée par le conseil d’administration et qui découle du mission statement. Le senior management informe le conseil d’administration de l’ensemble des aspects de la direction opérationnelle et, en particulier, de l’évolution du résultat financier, pour permettre au conseil d’administration d’évaluer l’exécution de la stratégie. Le senior management formule des propositions pour corriger la stratégie si nécessaire. Il est responsable d’une actualisation correcte et régulière du reporting qui sert de fil conducteur au conseil d’administration.

L'administrateur délégué est responsable du bon fonctionnement du management tant à l'égard du conseil d'administration qu'à l'égard des actionnaires. L'administrateur délégué a un devoir d'information total vis-à-vis du conseil d'administration.

5.3. Nomination

Le conseil d'administration ne peut accomplir correctement sa fonction de caisse de résonance que s'il peut prendre suffisamment de recul face au senior management. Pour ces motifs, le Code recommande de faire ratifier la nomination de l'administrateur délégué non pas par le conseil d'administration, mais bien par l'assemblée générale, l'administrateur délégué pouvant être présenté par le conseil d'administration. Le management lui-même est nommé par le conseil d'administration, sur avis de l'administrateur délégué et, le cas échéant, du comité de nomination.

5.4. Evaluation

Le Code recommande de prévoir une procédure d'évaluation annuelle du senior management. A cet égard, il y a lieu de conclure des accords précis quant aux paramètres et critères d'évaluation utilisés.

L'administrateur délégué fournit l'information nécessaire au conseil d'administration en vue de l'évaluation du management. Le conseil d'administration tient compte des missions spécifiques de l'administrateur délégué, pour son évaluation.

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

5.5. Rémunération

Le Code souscrit au principe selon lequel le conseil d'administration définit la politique de rémunération du senior management, sur proposition ou non du comité de rémunération.

6. DES ACTIONNAIRES IMPLIQUES

6.1. Principe

Pour réaliser la stratégie à long terme, l'entreprise doit pouvoir s'appuyer sur les actionnaires qui:

- sont prêts à prendre un engagement personnel, professionnellement réfléchi, mais néanmoins durable;
- adoptent une vision cohérente de l'entreprise;
- sont prêts à céder la direction et la surveillance à des organes qualifiés.

6.2. Rôle des actionnaires

Dans une entreprise non cotée en Bourse, le rôle des actionnaires consiste à:

- fixer les valeurs et veiller au respect de celles-ci;
- définir la vision de l'entreprise;
- fixer des objectifs financiers en matière de développement, de risque, de rentabilité et de liquidité de l'action;
- nommer les membres du conseil d'administration;
- fixer les règles du jeu, le cas échéant sous la forme d'une convention entre actionnaires.

6.3. Promotion de l'implication des actionnaires

Le conseil d'administration doit entreprendre une action dirigée pour promouvoir, dans le respect du rôle et de la description de fonction de chacun, l'engagement des actionnaires dans l'entreprise. Une attention sera aussi accordée à la position des actionnaires minoritaires. L'information et la communication périodiques, en temps opportun, seront essentielles, également en dehors de l'assemblée générale annuelle ordinaire.

De plus, il y aura lieu de veiller à ce que tous les actionnaires reçoivent une information identique.

7. LE CONTRÔLE EXTERNE

En plus de la mise en œuvre par le management d'un système sérieux de contrôle interne, adapté à la taille de l'entreprise, un rôle essentiel en matière de contrôle est réservé au commissaire. L'indépendance du commissaire ne doit faire aucun doute. Le Code accorde beaucoup d'importance à l'interaction entre le conseil d'administration et le commissaire. Le conseil d'administration doit veiller à ce que les comptes annuels soient établis à temps, pour être transmis au commissaire dans le délai légal d'un mois précédant l'assemblée générale.

8. LA CONVENTION D'ACTIONNAIRES

Pour autant que cela ne soit pas stipulé dans les statuts, le Code recommande de fixer dans une convention d'actionnaires les droits et obligations essentiels que les actionnaires contractent les uns à l'égard des autres ainsi que les dispositions qui règlent une éventuelle séparation des parties.

Ainsi, il est souhaitable de s'accorder au minimum sur:

- les cas où la transmission de titres n'est soumise à aucune limitation;
- les limitations posées à la cessibilité des titres 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 titres, ou le mécanisme et la formule pour définir le prix;
- les autres modalités selon lesquelles le droit de préemption peut être exercé.

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

9. LA PUBLICITÉ DES REGLES EN MATIERE DE CORPORATE GOVERNANCE

Selon la taille et la phase de développement de l'entreprise et la nature de la structure de l'actionnariat, le Code recommande de définir les rôles du conseil d'administration, du management et des actionnaires dans une déclaration de corporate governance. Celle-ci peut également définir les modalités de communication et de délibération des différents acteurs.

Cette déclaration peut être reprise dans le rapport annuel de l'entreprise si elle doit en établir un et le publier. Il est recommandé de mentionner chaque année les événements les plus importants en matière de corporate governance.

II. Recommandations spécifiques aux entreprises familiales – gouvernance familiale

1. LE FORUM FAMILIAL

Dans certaines entreprises familiales, le Code recommande de mettre en place un forum familial. C'est notamment indiqué si :

- les titres sont entre les mains de plusieurs membres de la famille ou de plusieurs branches de la famille;
- au sein d'une branche, plusieurs générations occupent des fonctions différentes dans l'entreprise (actives ou non, actionnaires ou non dans l'entreprise).

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

Il est conseillé de prendre des accords clairs 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;
- de quelle compétence de décision dispose cet organe.

De plus, il y a lieu de déterminer, dès la mise en place de ce forum familial, s'il peut être utile ou non de désigner un médiateur externe.

2. LA CHARTE FAMILIALE

Il peut être utile que la famille fixe, dans une charte familiale, certaines règles du jeu auxquelles les membres de la famille peuvent se référer. Ainsi, le Code recommande de fixer des règles concernant :

- les valeurs et la vision familiale;
- 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;
- la gouvernance de l'entreprise familiale;
- la gouvernance familiale;
- la direction de l'entreprise familiale;
- le rôle de membres qui ne sont pas 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.

Il est hautement recommandé de conférer un caractère juridique contraignant à cette charte.

3. LA CONCERTATION AVEC LES ACTIONNAIRES

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 convenue. Cela requiert de la famille et des actionnaires une vision à long terme de la direction dans laquelle ils souhaitent que l'entreprise se développe, du type de culture d'entreprise souhaité, de leur aptitude à prendre des risques et de leur implication dans l'entreprise.

Le conseil d'administration et le management doivent entreprendre des actions ciblées pour encourager l'implication de l'ensemble des actionnaires dans l'entreprise. Il peut notamment s'agir d'une concertation au moins deux fois par an entre les actionnaires, le conseil d'administration et le management. Le Code recommande en tout cas de le faire si des développements importants se profilent à l'horizon, par exemple en cas de réorientation stratégique, d'une grande acquisition, de vente de divisions de l'entreprise ou en cas de cession de l'entreprise.

4. LA SUCCESSION

Un processus parmi les plus cruciaux pour l'entreprise familiale est celui de la transmission. Il est capital de l'inscrire à temps à l'ordre du jour, d'en assurer une bonne préparation et un encadrement méticuleux. Il faut professionnaliser son approche en ayant, comme cadre de référence principal, l'intérêt de l'entreprise. A cet égard, il est essentiel de disposer d'un plan sérieux de suivi par étapes. Le Code recommande de confier au conseil d'administration et à son président en particulier, la gestion du processus. Il est conseillé de donner un rôle prépondérant au conseil d'administration dans l'appréciation des candidats à la succession. Il conviendra de s'assurer avec beaucoup d'attention que le successeur dispose d'un soutien certain au sein du cercle familial au sens large. La nomination d'un successeur doit de préférence recueillir l'accord des actionnaires.

5. LA RÉOLUTION DES CONFLITS

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 contribuer à une résolution de ces conflits.

L'implication d'un président externe au conseil d'administration, s'il fait autorité et a la confiance des parties, peut également se révéler utile. Si cela s'avère nécessaire, il peut être fait appel à un médiateur professionnel.

Le Code recommande 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.

III. Recommandations de base pour une bonne gestion d'entreprise

Comme souligné précédemment, il n'existe pas un seul type d'entreprise non cotée. La forme que doit prendre la bonne gouvernance d'une entreprise varie en fonction de sa taille et de la phase de croissance dans laquelle elle se trouve. Bien que les principes formulés dans la partie I contiennent des éléments pour toute entreprise, il est possible qu'ils ne correspondent pas suffisamment à la réalité d'une entreprise avec un financement autonome dans laquelle propriété, administration et management se confondent.

Au travers des paragraphes suivants, le Code formule, dans le cadre d'une approche 'stakeholders' plus large, des recommandations qui doivent permettre à ces entreprises de développer leur stratégie en vue d'accroître leur attrait auprès des intervenants extérieurs et ainsi, de préserver la continuité de l'entreprise.

Sans vouloir être exhaustif, le Code a fait ici une distinction entre différentes catégories de parties prenantes au monde de l'entreprise et s'est efforcé d'indiquer, par catégorie, de quelle manière l'entreprise peut optimiser ses relations avec ces intervenants. Les instruments disponibles à cet effet sont très variés: ils peuvent être de nature juridique, financière, logistique ou organisationnelle.

Le Code souligne par ailleurs que ces recommandations doivent être mises en œuvre 'sur mesure' pour chaque entreprise, et que chaque entreprise peut, compte tenu de ses caractéristiques propres, sélectionner les recommandations qu'elle juge les plus pertinentes. Ces recommandations doivent se comprendre comme des lignes de bonne pratique qui n'ont pas de caractère contraignant par nature et qui ne doivent être adoptées que si elles apportent une plus-value concrète au fonctionnement de l'entreprise. Le Code entend expressément respecter la créativité de l'entrepreneur dans la manière d'appliquer ces recommandations à sa propre situation, en concertation avec ses 'stakeholders'. Enfin, il va de soi que la plupart des recommandations sont applicables pour maintenir les relations avec plusieurs parties prenantes à la vie de l'entreprise.

⁸ *Telles que définies dans l'introduction du présent Code, voir supra.*

Le Code distingue les parties prenantes suivantes:

- la banque et autres financiers éventuels;
- les fournisseurs;
- les clients;
- le personnel;
- le(s) conseiller(s) externe(s);
- les pouvoirs publics.

Le Code souscrit au principe que chaque entrepreneur doit développer, en ce qui concerne sa relation avec ces parties prenantes, une vision qui soit dans l'intérêt de la continuité de son entreprise.

1. LA RELATION AVEC LA BANQUE ET LES FINANCIERS: CONFIANCE RÉCIPROQUE

Chaque entreprise a besoin d'un capital suffisant pour développer ses activités de manière durable. Contrairement aux grandes entreprises non cotées qui peuvent souvent compter sur des bailleurs de fonds externes, l'entrepreneur de taille plus modeste doit généralement se tourner vers le crédit octroyé par son banquier ou, le cas échéant, des amis ou des membres de sa famille. Une relation durable avec son banquier/financier, basée sur une confiance réciproque, est par conséquent d'une importance cruciale.

A cet effet, le Code formule les recommandations suivantes⁹:

- *Veiller à une transmission rapide, complète et correcte des informations au banquier*
Que ce soit pour une nouvelle demande de crédit ou pour le suivi des crédits en cours, l'entreprise a tout intérêt à ce que son banquier/financier

⁹ Certains des principes qui suivent ont été empruntés au Code de conduite conclu le 14 septembre 2004 entre l'Association belge des Banques et les organisations patronales Agoria, UCM, Unizo et la Fédération des Entreprises de Belgique. Ce Code de conduite a pour but de promouvoir la relation entre les établissements de crédit et les PME. Le Code prévoit notamment, à cet effet, la mise en place d'un Point de contact pour le traitement des plaintes.

dispose en temps utile des bonnes informations. L'entreprise ne peut, bien entendu, se prévaloir d'aucun droit sur un crédit, mais la confiance du banquier/financier sera certainement plus grande s'il peut prendre sa décision sur base de données complètes et correctes.

De même, lorsque des changements surviennent ou sont prévus dans la situation de l'entreprise, et que ces changements peuvent avoir une influence sur la relation avec le banquier/financier, il est recommandé d'en informer le plus rapidement possible l'établissement de crédit.

- *Utiliser la comptabilité de l'entreprise comme un instrument stratégique dans le cadre de la gestion de l'entreprise*

La comptabilité d'une entreprise est un instrument de gestion important. Pour l'établissement et l'interprétation des données financières, il est recommandé que l'entreprise ait recours à l'assistance d'experts.

- *Faire régulièrement une mise à jour du plan financier que l'entreprise a dû établir lors de sa constitution*

Un plan financier est un document dans lequel l'entreprise justifie sa structure financière lors de la constitution d'une société. Il donne un aperçu des recettes et des dépenses à prévoir pour les deux premiers exercices, ceci afin de se faire une idée des moyens dont l'entreprise aura besoin pour développer son activité de manière économiquement responsable. En réalité, il contient deux comptes de résultats prospectifs qui doivent permettre de déterminer la viabilité de l'entreprise. Le but est évidemment d'amener les associés à réfléchir à la faisabilité de l'activité envisagée, et surtout à l'importance du capital social qu'ils devront réunir à cet effet. La rédaction d'un plan financier est une exigence majeure lors de la constitution de la société, avec d'éventuelles conséquences en matière de responsabilité des fondateurs. Il est recommandé de répéter régulièrement cet exercice de réflexion et d'adapter si nécessaire le capital social aux nouveaux besoins de la société.

La fréquence de la planification financière doit cependant être adaptée à la taille, au secteur et aux besoins de l'entreprise. Elle sera surtout pertinente lorsque l'entreprise prend des décisions qui vont nécessiter l'engagement de moyens financiers plus conséquents ou lorsque des événements externes importants risquent d'avoir un impact sur la structure financière (perte d'un client important, etc.).

- *Faire clairement la distinction entre les fonds propres de l'entreprise et le patrimoine privé de l'entrepreneur*

Dans une petite entreprise également, il convient de distinguer l'intérêt de l'entreprise de l'intérêt privé (familial). L'intérêt de l'entreprise est un ensemble de facteurs que l'on peut regrouper sous le dénominateur 'continuité de l'entreprise'. Toutes les décisions que prend l'entrepreneur, y compris en matière financière, doivent s'inscrire dans ce souci constant d'assurer la continuité de l'entreprise. Les ressources de l'entreprise doivent dès lors être utilisées exclusivement dans l'intérêt de l'entreprise, en respectant les droits des actionnaires.

2. LA RELATION AVEC LES FOURNISSEURS: COLLABORATION DURABLE

Un bon service aux clients et une gestion d'entreprise performante, cela suppose que l'entreprise puisse s'appuyer sur un réseau de fournisseurs qui soient en mesure de garantir la qualité. Mais les fournisseurs sont aussi des créanciers de l'entreprise et, à ce titre, ils demandent à leur tour des garanties quant à une collaboration correcte. Des conditions contractuelles claires et un paiement correct en font bien entendu partie et constituent une condition absolument indispensable pour parvenir à une collaboration durable qui profite aux deux parties. Une fois encore, le mot-clé est ici la transparence.

A cet effet, le Code formule les recommandations suivantes:

- *S'assurer que les compétences au sein de la société et la capacité d'engager contractuellement la société soient clairement établies, sans aucune ambiguïté*

Selon la législation relative aux sociétés, seuls les organes de gestion ou le gérant sont en principe habilités à engager la société à l'égard de tiers comme les clients ou autres partenaires commerciaux. Néanmoins, il est important qu'au sein de l'entreprise, des conventions claires soient prises quant aux personnes habilitées à négocier ou à prendre tel ou tel engagement. Il est recommandé, le cas échéant, d'établir à cet effet des directives pour les collaborateurs. Il peut également être utile de les communiquer aux partenaires commerciaux.

- *Fixer clairement les conditions et délais de paiement*

Le non-respect des conditions de paiement mine la confiance des fournisseurs à l'égard de l'entreprise. Pour éviter les malentendus, il est recommandé d'établir à ce sujet, lors de chaque transaction, des conventions claires et de préférence écrites.

- *Des informations financières correctes augmentent la crédibilité et l'attractivité de l'entreprise*

Tout comme le banquier, le fournisseur peut lui aussi demander certaines garanties quant au paiement de sa créance. Même si l'entreprise, compte tenu de sa taille, n'est pas obligée d'établir un rapport annuel, elle pourrait malgré tout avoir intérêt à mettre à la disposition de ses partenaires commerciaux une analyse financière succincte de l'entreprise.

- *Rédiger un document dans lequel l'entreprise indique clairement ce qu'elle attend d'un fournisseur et quelles exigences concrètes un fournisseur doit satisfaire*

Outre les critères les plus évidents, comme le rapport qualité/prix, l'entreprise peut aussi reprendre dans ce document des éléments portant sur la détention de certaines certifications, la présence d'un système de gestion de la qualité, l'utilisation d'un personnel qualifié, la capacité de produire des références, le traitement des plaintes, etc. Bref, tous les critères qui peuvent se révéler essentiels pour garantir que le fournisseur répond bien au profil recherché par l'entreprise. Un tel document est utile aussi bien pour usage interne qu'externe.

3. LA RELATION AVEC LES CLIENTS

La satisfaction des clients est essentielle à la réussite d'une entreprise. Une bonne gestion d'entreprise suppose dès lors que l'on se penche régulièrement sur la politique menée à l'égard des clients.

A cet effet, la Commission formule les recommandations suivantes:

- *Établir les conditions générales de l'entreprise avec tout le soin voulu*

Comme dans la relation avec les fournisseurs, une base juridique claire est importante pour éviter les malentendus et les frustrations inutiles. Il est dès lors conseillé à l'entreprise de réévaluer régulièrement ses conditions

générales en fonction de circonstances qui ont pu évoluer, et de les adapter au besoin. Enfin, il est recommandé d'informer correctement et en temps utile les clients réguliers des modifications apportées aux conditions contractuelles, et de leur expliquer le cas échéant les raisons qui ont motivé ces changements.

- *Veiller attentivement à mettre en place une communication claire et uniforme avec les clients*

S'il est important d'établir des conditions parfaitement claires et cohérentes sur le plan juridique, il est tout aussi essentiel, bien entendu, que l'entreprise veille à en informer ses clients de manière correcte. Il est recommandé d'établir, au sein de l'entreprise, des conventions claires quant au contenu et à la forme de la communication de l'ensemble des collaborateurs vis-à-vis des clients.

- *Respecter les accords conclus*

Une entreprise ne peut se donner une image de crédibilité et de professionnalisme qu'en respectant l'ensemble des accords conclus, y compris en matière de délais de livraison. Il est recommandé de veiller constamment à exécuter de manière correcte tous les accords commerciaux et, si cela s'avère impossible, d'en communiquer clairement et rapidement les raisons.

- *Diversifier la clientèle*

L'entreprise qui fonctionne avec un seul ou un nombre limité de clients se place dans une position de dépendance économique qui, à terme, risque de compromettre la continuité. Il est recommandé d'attirer autant que possible des clients avec différents profils.

- *S'assurer régulièrement de la solvabilité des clients*

Il va de soi que si l'entreprise veut pouvoir déterminer ce qu'elle doit faire pour améliorer son fonctionnement, son organisation et sa gestion, il est essentiel qu'elle connaisse clairement le profil de ses clients. Dans l'optique de la continuité de l'entreprise, il est recommandé d'accorder, dans ce cadre, une attention particulière à la situation financière des clients.

4. LA RELATION AVEC LE PERSONNEL

Une entreprise se construit non seulement avec un capital financier, mais aussi avec un capital humain. C'est pourquoi une bonne relation avec les collaborateurs est tout aussi importante pour la continuité et la croissance de l'entreprise que la relation avec le banquier, les fournisseurs ou les clients. Ici aussi, la relation doit reposer sur une confiance réciproque. Des collaborateurs satisfaits sont en effet synonymes de meilleurs résultats.

A cet effet, le Code formule les recommandations suivantes:

- *Accorder l'attention voulue à la satisfaction des collaborateurs*

Dans une petite entreprise, veiller à la satisfaction des collaborateurs est un processus continu. Il existe par ailleurs différentes méthodes pour vérifier concrètement, à intervalles réguliers, le degré de satisfaction des collaborateurs. Selon sa structure, son organisation, sa taille et/ou son climat de travail, l'entreprise pourra opter pour un entretien personnel, une discussion de groupe ou un questionnaire écrit.

Il va de soi qu'en appliquant ces méthodes de mesure de la satisfaction, l'entreprise devra veiller à susciter des attentes réalistes et à établir au préalable un timing réaliste. Par ailleurs, de telles mesures ne participeront à la crédibilité du chef d'entreprise de que si l'entreprise s'engage, en fonction de sa nature et de sa taille, à tenir compte des résultats de celles-ci. Enfin, une bonne communication est une fois encore capitale. Il est dès lors recommandé de communiquer correctement les résultats et les corrections éventuelles apportées à la politique.

- *Encourager la participation des travailleurs à la politique de l'entreprise*

Il existe différentes méthodes informelles pour faire participer les collaborateurs à la politique de l'entreprise. Une bonne transmission de l'information et une communication interne structurée sont, dans tous les cas, très importantes.

5. UN RECOURS JUDICIEUX AUX CONSEILLERS EXTERNES

Il est conseillé au chef d'entreprise, en particulier lorsque toutes les parts de l'entreprise sont concentrées dans les mains d'une seule personne, de faire appel de manière judicieuse à des conseillers externes.

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, et en particulier la recherche d'une séparation indispensable entre l'intérêt de l'entreprise et l'intérêt privé. L'entrepreneur a dès lors avantage à s'organiser de manière à pouvoir faire appel à des (un réseau de) conseillers experts lui apportant le soutien nécessaire pour pouvoir diriger l'entreprise en toute indépendance et prendre des décisions justifiées et réfléchies. Cette expertise extérieure constituera ainsi une sorte de caisse de résonance ou de cadre de réflexion. La forme concrète que prendra ce cadre de réflexion devra cependant évoluer parallèlement à la croissance de l'entreprise.

Dans l'optique d'une bonne relation avec le conseiller externe, le Code formule les recommandations suivantes:

- *S'assurer que le conseiller externe dispose d'informations complètes et actuelles sur l'entreprise*

Un conseiller externe ne peut remplir correctement sa tâche que s'il dispose en temps utile des bonnes informations. La valeur du conseil, donc l'efficacité de l'intervention du conseiller, dépendra en grande partie de la volonté de l'entreprise de lui communiquer des informations pertinentes sur l'entreprise. L'entreprise a tout intérêt à assurer une bonne collaboration basée sur une confiance mutuelle.

- *Déterminer des moments de contact fixes et réguliers*

Si l'entreprise fait appel de façon régulière à un conseiller externe, il est recommandé d'examiner avec lui, à intervalles réguliers, les résultats de l'entreprise. Bien souvent, le chef d'entreprise est totalement absorbé par la gestion au quotidien et ne prend pas suffisamment le temps de réfléchir à l'avenir de l'entreprise à moyen et à long terme. Prévoir des contacts à des moments fixes peut être un moyen d'y consacrer une attention à intervalles réguliers. De plus, grâce à ces contacts réguliers, le conseiller aura une vision globale de l'entreprise et des principaux développements dans la gestion et sera invité à participer à la réflexion sur l'avenir de l'entreprise. La direction de l'entreprise tirera ainsi un maximum de profit de l'expertise du conseiller et pourra, sur base des conseils prodigués à intervalles réguliers, corriger au besoin la politique de l'entreprise.

- *Un conseiller externe doit être un gage de professionnalisme et de service de grande qualité*

Il est dans l'intérêt de la continuité de l'entreprise que celle-ci puisse compter sur le professionnalisme des conseillers externes et demande au besoin un deuxième avis lorsqu'il s'agit de prendre des décisions importantes.

Les conseillers auxquels il est fait appel doivent bien entendu s'en tenir aux règles déontologiques éventuellement en vigueur. La nature et le caractère contraignant de ces règles varient en fonction du groupe professionnel dont font partie les personnes concernées.

6. LES POUVOIRS PUBLICS COMME PARTENAIRES

Outre les banques, les clients, les fournisseurs, le personnel et les conseillers qui, tous, ont un intérêt personnel à voir l'entreprise fonctionner correctement, le Code attire l'attention sur la position particulière des pouvoirs publics qui, du point de vue de l'intérêt public, ont intérêt à ce que les entreprises soient bien gérées. A l'inverse, 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. Enfin, dans le cadre des mesures de soutien et des aides financières, les pouvoirs publics peuvent aussi être des partenaires importants.

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

Annexe: lexique

- **Corporate governance:** bonne gouvernance d'entreprise ou gouvernance d'entreprise correcte

Le Code utilise le terme anglais au lieu du terme français, car le terme anglais s'est répandu tant sur le plan international qu'en Belgique.

Ce concept est développé davantage dans la publication 'Corporate governance dans les PME. La vision du notaire, de l'expert-comptable et du conseiller fiscal' (2004, une édition d'Unizo, l'Institut des experts-comptables et des conseillers fiscaux et la Fédération Royale du Notariat belge). Le contenu que donne la Commission dans le présent Code est toutefois plus large que dans cette publication, qui se limite à l'organisation juridique de l'entreprise.

- **Start-up:** entreprise débutante, entreprise en phase de démarrage de ses activités.
- **Entreprises matures:** entreprises qui ont atteint la phase où elles ne sont plus à la recherche d'une croissance continue.
- **Small caps:** dénomination de petites entreprises ayant une capitalisation boursière relativement faible n'excédant pas 1 million d'euros.
- **Gestion de ratios de bilan:** le suivi et la gestion de ratios de bilan, c'est-à-dire de ratios basés exclusivement sur des données tirées du bilan de l'entreprise. Les ratios sont des proportions entre deux indicateurs importants.
- **Performant/Performance:** pratique, efficace, orienté vers le résultat; un management est performant lorsqu'il enregistre des résultats qui satisfont aux besoins et aux attentes de l'ensemble des intéressés.
- **Mission statement:** déclaration par laquelle une entreprise ou une organisation clarifie sa mission. Cette déclaration donne l'orientation et pose en même temps des limites. Elle comprend ce que l'entreprise fait (quelle valeur ajoutée elle génère, quelle est la finalité), pour qui elle le fait (groupe-cible), et, dans les grandes lignes, comment elle le fait (valeurs, activités).

- **Tableau de bord:** document comprenant un certain nombre de données financières, opérationnelles et commerciales et qui est rédigé à échéances fixes pour permettre à la direction de l'entreprise de prendre les décisions justes et de positionner correctement l'entreprise à l'égard des autres entreprises.
- **Rémunération:** ensemble des rémunérations reçues en contrepartie des services fournis.
- **Branche:** descendants communs d'un même ancêtre.
- **Charte:** déclaration ou convention écrite comprenant un certain nombre de conventions de base; espèce de constitution.
- **Philanthropie:** toutes sortes de formes de charité.

Commission Corporate Governance pour les entreprises non cotées

Composition

Président

Baron Paul Buysse

Administrateur de sociétés

Président du Conseil d'administration de Bekaert SA

Président du Conseil d'administration - Videohouse

Président du Collège des censeurs à la Banque Nationale de Belgique

Membre du Conseil d'administration du VEV (Vlaams Economisch Verbond)

Membre du Comité de gestion de la FEB

Membre du Conseil d'administration de l'Institut des administrateurs

Président Family Business Network Belgique

Membres - par ordre alphabétique

Rudy Aernoudt

Chef de cabinet du Ministre flamand van de l'Economie

Luc Coene

Vice-Gouverneur de la Banque Nationale de Belgique

Ministre d'Etat

Pierre Colin

Secrétaire général - FNUCM (Fédération Nationale des Unions de Classes moyennes de Belgique)

Herman Daems

Président - GIMV

Président - Barco

Herwig Dejonghe

Administrateur délégué - SA Pinguin

Johan De Leenheer

Past-president - Institut des Experts-comptables et des Conseils fiscaux

Liesbeth De Ridder

Secrétaire général - Institut des Administrateurs

Koen Geens

Professeur extraordinaire KUL

Avocat - Eubelius

Flor Joosen

Administrateur délégué - Joosen-Luyckx SA

Jean Lathouwers

Administrateur délégué - LSA Delta SA

Jozef Lievens

Avocat - Eubelius

Administrateur délégué - Institut pour les entreprises familiales
et FBNet Belgium

Professeur Europe Hogeschool Brussel

Peter Pelgrims

Administrateur délégué - Somati SA

Administrateur - La Poste

Jean-Paul Servais

Vice-Président de la Commission bancaire, financière et des assurances

Président du Conseil supérieur des professions économiques

Ludo Swolfs

Past President de l'Institut des Réviseurs d'entreprises

Réviseur d'entreprise

Robert Tollet

Président du Conseil Central de l'Economie

Karel Van Eetvelt

Administrateur délégué - UNIZO

Dirk Van Haesebrouck

Notaire

Représentant de la Fédération Royale du Notariat belge

Karl Verlinden

Administrateur délégué - Qualiphar SA

Jan Verhoeye

Comptable

Professeur Hogeschool Gent

Professeur invité UG

Secrétaire

Katleen Van Havere

Conseiller juridique, Service d'études - UNIZO

Frédéric Mignolet

Conseiller juridique - UCM



UNION DES CLASSES MOYENNES

Av. Adolphe Lacombé, 29
1030 BRUXELLES, Tél. 02/743 83 90