

contenu

Sociétés

La mise en œuvre dans les sociétés non cotées du Code de corporate governance 1

Bon à savoir

Déclaration fiscale exercice d'imposition 2010 : nombreuses nouveautés 5

Statistiques des échanges Belgique-UE: dispense des formalités pour davantage de petites entreprises 8

Sociétés

La mise en œuvre dans les sociétés non cotées du Code de corporate governance (3^{ème} et dernière partie)

Anne Tilleux, Avocat au Barreau de Bruxelles

Dans les deux premières parties de cet article, nous avons analysé les recommandations formulées par le Code Buisse II aux sociétés non cotées au cours des quatre grandes phases de leur développement.

Dans cette troisième et dernière partie, nous allons traiter des principes spécifiques applicables aux entreprises familiales (Chapitre III). Nous clôturerons alors cette contribution par la formulation de nos propres recommandations destinées aux chefs d'entreprise et aux experts-comptables (Chapitre IV).

Chapitre III – Recommandations spécifiques applicables aux entreprises familiales

Le Code Buisse II comprend, tout comme dans la version de 2005, une partie spécifique relative à la gouvernance familiale. Les deux grandes recommandations formulées par le Code Buisse II concernent, d'une part, la constitution d'un forum familial et, d'autre part, l'adoption d'une charte familiale.

Forum familial

Le Code Buisse II propose la constitution d'un forum familial dans l'hypothèse où les actions de la société sont réparties entre plusieurs membres de la même famille ou entre plusieurs branches de cette famille ou encore lorsque sont impliquées dans la société plusieurs générations au sein d'une même branche (actionnaire ou non, ayant ou non une activité dans l'entreprise).

Ce forum est destiné à être une **plate-forme de communication, d'information et de consultation** afin, notamment, de prévenir les conflits. Il est conseillé de convenir clairement qui est en droit de faire partie du forum familial, de quelle manière le président est désigné, quels sont les sujets abordés par le forum, et de quelle compétence de décision cet organe dispose concernant des décisions importantes. 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.

Charte familiale

En outre, le Code Buisse II promeut l'adoption d'une charte familiale, juridiquement contraignante, afin de fixer les règles qui vont régir les relations entre les membres de la famille, telles que les **règles concernant les valeurs et la vision familiales**, la propriété de l'entreprise familiale, les objectifs financiers de la famille, les carrières dans l'entreprise familiale, les rémunérations revenant aux membres de

Charte familiale

la famille travaillant dans l'entreprise familiale, la gouvernance familiale ou les règles relatives à la résolution des conflits.

Typiquement, une charte familiale contiendra les éléments suivants, même s'il va de soi que le contenu de chaque charte sera rédigé en fonction des spécificités de chaque cas :

1. les valeurs et la vision familiales;
2. la propriété de l'entreprise familiale;
3. les objectifs financiers de la famille;
4. les carrières dans l'entreprise familiale;
5. les rémunérations revenant aux membres de la famille travaillant dans l'entreprise familiale;
6. la gouvernance de l'entreprise familiale;
7. la gouvernance familiale;
8. la direction de l'entreprise familiale;
9. le rôle des personnes qui ne sont pas membres de la famille dans l'entreprise familiale;
10. la communication;
11. la résolution des conflits;
12. la formation des membres de la famille; et
13. la philanthropie, le sponsoring, etc.

Rédiger une charte familiale et s'interroger sur les visions et les objectifs de l'entreprise n'est pas un pur exercice de style. Il n'est pas rare de constater que certaines familles sont impliquées de génération en génération dans une entreprise sans qu'aucune réflexion n'ait jamais été effectuée ni qu'aucun débat n'ait jamais été lancé entre les membres de la famille quant aux visions et stratégies de l'entreprise.

Implication des actionnaires

Il est nécessaire d'impliquer les actionnaires et les membres de la famille dans l'entreprise pour développer une vision à long terme et il est conseillé qu'une concertation se fasse au moins deux fois par an entre les actionnaires, le conseil et le management.

Succession**Succession**

La question de la succession est cruciale au sein des entreprises familiales. Il faut bien évidemment que les membres de la famille acceptent de lever certains tabous et qu'ils soient ouverts à des discussions relatives à ce sujet. La formation des générations futures ne peut, à notre avis, se faire de manière optimale que par une communication transparente, en ce compris quant aux objectifs de chacun en terme de succession au sein de l'entreprise familiale.

Prévention (et résolution) des conflits

Il est très important de faire un tour d'horizon des causes potentielles de conflits afin de pouvoir définir les mesures qui peuvent permettre de les éviter et, le cas échéant, de les résoudre. Pour ce faire, il est vivement recommandé de prendre les mesures contractuelles (charte familiale) ou statutaires (insertion dans les statuts) qui permettront de résoudre les conflits éventuels.

Chapitre IV – Recommandations destinées aux chefs d'entreprise et aux experts-comptables

Création de valeur à long terme

Attirer les investisseurs

Une bonne gouvernance inscrit l'entreprise dans la création de valeur à long terme. Ceci est vrai tant pour les grandes sociétés que pour les PME et les sociétés familiales. Celles-ci ont également besoin de la confiance de toutes les parties concernées par l'entreprise, et en particulier des banques et autres partenaires financiers. Les investisseurs potentiels et l'ensemble des intervenants liés à une entreprise, comme les banques et le monde financier en général, posent aujourd'hui un œil de plus en plus critique sur la manière dont une entreprise est gouvernée avant d'investir dans celle-ci.

La mise en place de règles de corporate governance au sein d'une entreprise et la publication de celles-ci (*via* le site Internet ou dans le rapport annuel) constituent donc un atout tant au niveau de l'efficacité du fonctionnement des différents organes sociaux que de la professionnalisation de l'image de la société. Cela constitue également un avantage majeur dans le cadre d'opérations telles que la prise de participations minoritaires par des investisseurs extérieurs dans le capital de la société ou encore le rachat complet de la société par un tiers, voire même son introduction en bourse (*«initial public offering»*). Une structure de gestion efficace peut stimuler la croissance de l'entreprise et contribuer à assurer la continuité de l'entreprise, en particulier dans les entreprises familiales, de manière durable et profitable.

Mission Statement

Nous recommandons donc à chaque dirigeant d'entreprise d'entreprendre une réflexion sur la manière dont leur société est gouvernée. Cette réflexion devrait être couchée sur papier dans une déclaration intitulée *«Mission Statement»* qui servira de balise permettant de prendre les décisions importantes de manière cohérente avec la stratégie à long terme définie par l'entreprise. Nous recommandons de revoir régulièrement cette *«Mission Statement»*, tout comme il est recommandé de mettre à jour de manière régulière le plan financier rédigé à l'occasion de la constitution de la société.

Entreprises familiales

Pour les sociétés familiales, qui forment le tissu de notre économie, il est indispensable, surtout si plusieurs générations et plusieurs branches sont concernées, d'instituer un "forum familial" (lieu d'information, de communication et de médiation) et de rédiger une "charte familiale" définissant les règles du jeu pour les membres de la famille.

Revoir la gouvernance à chaque étape de développement de l'entreprise

Application flexible et souple

Les dirigeants d'entreprise doivent être bien entourés, si possible par des personnes qui ont moins le nez dans le guidon que les dirigeants eux-mêmes. Dans les petites sociétés, le conseil d'avis joue ce rôle de conseil. Dès que la phase de croissance de la société le permet, le conseil d'administration joue un rôle actif avec des membres externes qui apportent une objectivité et une indépendance par rapport à la société et à la manière dont celle-ci est gérée. Dans un stade plus poussé de développement, ce seront les divers comités consultatifs créés au sein du conseil d'administration, tels que le comité stratégique, le comité d'audit, le comité de nomination ou le comité de rémunération, qui exerceront cette mission de conseil.

Définition et importance des rôles distincts des administrateurs, du management et de l'actionnariat

Les dirigeants d'entreprise doivent avoir une vision claire des rôles distincts que doivent jouer les administrateurs non-exécutifs, le management, les administrateurs exécutifs (membres des comités de direction ou de gestion) et les actionnaires. L'existence d'un dialogue transparent entre les actionnaires et le management d'une société est un élément fondamental d'une bonne gouvernance d'entreprise et la par-

ticipation accrue et active des actionnaires aux assemblées générales contribuera sans aucun doute à améliorer la gouvernance de l'entreprise.

Distinction claire des patrimoines et conflits d'intérêts

Il est en outre certain qu'une distinction claire doit être établie entre les fonds propres de l'entreprise et le patrimoine du dirigeant. Des règles strictes de prévention et de résolution des conflits d'intérêts devraient être prévues (par exemple, dans les statuts de la société).

Responsabilité des dirigeants

Responsabilité accrue des dirigeants

Les principes de bonne gouvernance ne doivent certainement pas être sous-estimés. Nous pensons en effet que les recommandations du Code Buisse II vont servir de plus en plus de cadre de référence pour contrôler la manière dont les dirigeants d'entreprise ont exercés leurs tâches. Le Code Buisse II renforce donc - indirectement - les critères sur la base desquels la responsabilité des dirigeants d'entreprise sera appréciée. En effet, un juge amené à se prononcer sur la responsabilité éventuelle d'un dirigeant de société, par exemple en cas de difficultés financières de celle-ci, sera vraisemblablement tenté de vérifier si les recommandations du Code Buisse II ont été prises en considération.

Rôle des experts-comptables

Rôle crucial des experts-comptables

Les experts-comptables, interlocuteurs privilégiés des dirigeants d'entreprise, ont un rôle de conseil à jouer en matière de bonne gouvernance. Ils connaissent les besoins de la société et peuvent donc assister les dirigeants dans la mise en place d'une bonne gouvernance au sein de celle-ci tout en respectant la culture de l'entreprise en question. Les experts-comptables sont bien placés pour faire prendre conscience aux dirigeants d'entreprise de l'importance d'une gestion claire et transparente et de l'importance d'une telle gestion pour la croissance de l'entreprise.

En outre, de par leur compétences professionnelles, les experts-comptables peuvent parfaitement jouer le rôle de conseillers externes recommandés par le Code Buisse II, par exemple, en tant que membre externe du conseil d'avis, du conseil d'administration ou du comité d'audit de la société, moyennant bien évidemment, le respect des règles déontologiques applicables. Leur indépendance leur permettra de porter un regard objectif sur l'entreprise.

Formalisme minimal et volonté de bonne gouvernance

Comme nous l'avons indiqué, les recommandations formulées par le Code Buisse II doivent être appliquées de manière flexible et souple. La bonne gouvernance des entreprises doit en effet rester un état d'esprit, une volonté de bien faire qui ne dépend pas de la création de tel ou tel comité (comité consultatif au sein du conseil d'administration) ni du nombre de tâches, sans cesse croissant, imposé à tels ou tels organes des sociétés mais qui dépend plutôt de la manière dont ces tâches sont exercées.

Volonté de bien gouverner

Certains dirigeants de sociétés sont réticents quand on leur parle des recommandations formulées par le Code Buisse II. Ils craignent que la mise en place des outils nécessaires à son respect soit trop lourde ou trop onéreuse. Nous pensons que ce qui est important, c'est que chaque dirigeant d'entreprise, tant au sein des grandes sociétés qu'au sein des plus petites entreprises qui soient, entame une réflexion profonde sur la manière dont leur société est gouvernée pour essayer, en fonction des possibilités et des moyens de l'entreprise, que la gouvernance de leur société soit la meilleure possible.