



Eric De Keuleneer

Président honoraire de l'Association belge des administrateurs

Les administrateurs doivent-ils être obéissants ou compétents ?

Le rôle des administrateurs est essentiel, tant dans le secteur privé que dans le secteur public. En dehors du cas des entreprises qui sont dirigées par leurs propriétaires, ce sont les conseils d'administration qui ont la responsabilité de la gestion. Leurs membres, les administrateurs, doivent cumuler de nombreuses qualités : ils doivent être compétents, responsables, capables d'un jugement indépendant, et de démontrer un esprit critique tout en étant constructifs et volontaristes.

Leur sélection devrait se baser sur un socle minimum de critères de compétence et de force de caractère. Un électricien, un vendeur ou un comptable engagés par une société doivent démontrer certaines qualifications, il serait normal qu'un administrateur et plus encore un président du conseil d'administration puisse aussi justifier d'un minimum de capacités à comprendre les affaires, les bilans, les contrats qu'il sera amené à juger et approuver. La caractéristique

première de l'administrateur devrait être la **compétence** et certes pas l'obéissance. Les **procédures de sélection peuvent largement impliquer un comité de nomination équilibré et le conseil d'administration**, ce qui présente entre autres l'avantage de professionnaliser la démarche, limiter le copinage, et éviter que l'administrateur soit redevable de sa nomination à quelqu'un en particulier. Un administrateur aux ordres de celui qui l'a fait nommer (que celui-ci soit le patron, un actionnaire ou un représentant d'actionnaire) fait courir à tous le risque que la société soit infantilisée ou abusée.

Un code professionnel de l'administrateur devrait aussi baliser le comportement des administrateurs et les protéger contre les risques de dérive. Ces codes existent pour les réviseurs, les avocats, les médecins... La fonction d'administrateur est très importante dans l'économie, et sa déontologie est encore trop vague. Un code professionnel pourrait aussi permettre

une meilleure définition des conflits d'intérêt, les règles belges restant très faibles à cet égard. Un **bon code professionnel** – reconnu légalement – pourrait aussi être un moyen de mieux définir la responsabilité de l'administrateur, par exemple un devoir de loyauté et de meilleur soin, comme il existe ailleurs. Une récente initiative parlementaire à cet égard devrait permettre un débat intéressant.

Certaines craignent qu'une responsabilité mieux définie et des devoirs plus complets réduisent le nombre des candidats administrateurs, mais il y a de toute façon beaucoup trop d'administrateurs en Belgique. Un conseil d'administration efficace ne devrait pas dépasser huit à douze membres, et beaucoup en comptent des dizaines.

Les administrateurs doivent aussi faire l'objet d'une évaluation périodique suivie d'effets – au même titre que les collaborateurs de la société, ce qui devrait les encourager à suivre des forma-

tions régulières. L'administrateur doit donc agir dans l'intérêt de la société, en toute indépendance par rapport à un quelconque intérêt particulier.

C'est implicitement dans la loi, mais les traditions belges sont mauvaises à cet égard. Les actionnaires ont des droits étendus en assemblée générale, où ils peuvent (et doivent même, s'ils ont le souci de remplir leur rôle consciencieusement) juger avec vigilance la

Le secteur privé belge a développé de mauvaises habitudes dans le passé, il a du mal à s'en défaire

gestion du conseil d'administration. Ils peuvent bien sûr aussi être administrateurs, mais sont alors au service de la société comme tous les autres administrateurs.

Certains estiment normal qu'un actionnaire important donne des instructions à des administrateurs, et par corollaire que ceux-ci soient choisis pour leur obéissance plu-

tôt que leur compétence. Si cet actionnaire détient 100 % de la société, cela peut se comprendre, mais pas s'il n'est qu'un actionnaire parmi d'autres et surtout pas s'il n'est pas actionnaire personnellement (et risquant donc son patrimoine), mais simple représentant – plus au moins mandaté – d'un actionnaire.

Le secteur privé belge a développé de mauvaises habitudes dans le passé, il a du mal à s'en défaire ; dans le secteur public aussi quelques affaires récentes montrent à quel point ces dérives sont dangereuses, car elles diluent l'autonomie des centres de décision dont l'économie de marché et la démocratie ont toutes deux besoin.

Le secteur privé et le secteur public sont ensemble responsables de ces mauvaises habitudes. Les règles et législations relatives à la *corporate governance* (moins contraignantes en Belgique qu'aux Etats-Unis, en Angleterre ou en Hollande, des pays dont les entreprises ne semblent pas à plaindre) visent

à améliorer le cadre de fonctionnement des entreprises du secteur privé. Des mesures relatives aux entreprises publiques et aux administrateurs publics sont régulièrement remises en chantier en Belgique. Elles ont permis des progrès notables dans la gestion de plusieurs entreprises publiques, grâce à la mise en place de contrats de gestion améliorés et de directions fortes, bien que les critères de sélection et d'évaluation des administrateurs laissent encore à désirer ; en partie francophone du pays en tout cas, où à cet égard « qui l'on connaît compte plus que ce qu'on connaît ». Elles n'ont pas encore pu régler entièrement le problème de l'ingérence extérieure dans la gestion opérationnelle, maladie commune du privé et du public en Belgique. Maladie grave, car son remède apparent pour le secteur public est souvent la privatisation et pour le privé, la vente à l'étranger, combinaison plutôt appauvrissante pour notre économie. ■