

“ PRENDRE DE LA HAUTEUR ET NE PAS SE FOCALISER UNIQUEMENT SUR LA TECHNIQUE ”

Difficile d'être concis lorsqu'il s'agit de présenter l'avocat Louis Verbeke. Avec ses multiples fonctions et activités, il est sans doute l'un des hommes qui comptent dans le paysage économique belge. Outre le fait de présider aux destinées du cabinet d'avocats Loeff Claey's Verbeke, il est également président de la prestigieuse Vlerick School, Administrateur de la Fondation Roi Baudouin et Président de l'Institut des Administrateurs. C'est dans le cadre de cette dernière fonction que nous avons recueilli son analyse sur le rôle et l'importance du conseil d'administration, et plus spécifiquement sur l'importance pour les PME belges d'avoir, au sein de ces conseils, des administrateurs externes indépendants et compétents. A en croire Louis Verbeke, les membres de l'Institut des Experts-comptables et des Conseils fiscaux peuvent également apporter leur contribution à l'amélioration du fonctionnement de nos conseils d'administration.

I.E.C. : En quoi le fonctionnement d'un conseil d'administration revêt-il une aussi grande importance pour vous ? La pratique démontre – hélas – que dans bien des PME, ce conseil n'est qu'une pure formalité administrative.

Louis Verbeke : Mais parce qu'il constitue une aide précieuse, à la fois pour les dirigeants et pour les actionnaires de l'entreprise. N'oublions pas qu'en Belgique, nombre d'entreprises sont des entreprises familiales et il importe que le conseil d'administration – du moins le conseil d'administration qui a en son sein des personnalités extérieures – joue son rôle d'équilibre entre les intérêts parfois affectifs de certains actionnaires familiaux et les intérêts stratégiques de la société.

I.E.C. : Cette recherche de l'équilibre des intérêts est-elle à ce point nécessaire ?

Louis Verbeke : A mon sens oui. Si l'entreprise souhaite rester fermée, c'est son choix. Mais dès lors qu'elle souhaite, par exemple, s'ouvrir vers l'extérieur et disposer d'une stratégie européenne, il faut dans ce cas avoir un conseil d'administration fort afin de régler les éventuels conflits d'intérêts qui pourraient surgir à cette occasion-là.

I.E.C. : Sommes-nous doués en Belgique pour la recherche de bons administrateurs externes ?

Louis Verbeke : Pas vraiment. Vous savez en la matière, j'ai une typologie très précise de ce que devrait être un bon administrateur externe, mais je constate qu'en la matière les Belges sont encore en retard. On a encore trop tendance à nommer au poste d'administrateur externe des copains, qui auront tendance à nous donner raison ou qui sauront courber l'échine le cas échéant. C'est une erreur. Pour avoir un conseil d'administration effi-

cient, l'administrateur externe doit pouvoir garder son indépendance, mais également disposer d'une compétence et d'une autorité qui en font un interlocuteur respecté et écouté par les actionnaires.

I.E.C. : Les membres de l'Institut des Experts-comptables et des Conseils fiscaux peuvent-ils aspirer, selon vous, à jouer ce rôle d'administrateur externe ?

Louis Verbeke : Sans aucun doute, pour les sociétés avec lesquelles ils ne sont pas en relation d'affaire. Tout comme d'ailleurs n'importe quel professionnel. Je mets dans ce vocable de professionnel toute personne qui dispose d'une éthique et d'une connaissance ou d'un savoir-faire indispensables à l'entreprise. A l'instar de l'avocat, je crois que l'expert-comptable est la personne qui peut, à un moment ou l'autre, tirer la sonnette d'alarme en cas de dérapage. Mais que l'on ne se trompe pas : pour être un bon administrateur externe, il faut dépasser le cap de la technicité pure et pouvoir disposer d'une véritable vision stratégique de l'avenir de l'entreprise. Je crois que la pire chose est d'avoir un conseil d'administration dans lequel les administrateurs externes seraient uniquement des spécialistes de certaines matières. Ce serait là aussi une erreur, car les spécialistes ont tendance à ne voir le monde qu'au travers de leurs lunettes ! L'entreprise de demain – notamment sous la pression de la nouvelle économie – exige autre chose qu'une simple vision technique. Les entreprises de demain seront conseillées par des hommes avec une vision plus large du monde des affaires. Ce n'est pas moi qui m'en plaindrais !

Louis Verbeke

