

Le Code Buysse sous la loupe

RUTGER VAN BOVEN

Conseiller à la direction de l'IEC

Le 21 septembre 2005, la Commission Buysse, du nom de son président, a fait connaître au grand public son Code de corporate governance pour les entreprises non cotées en Bourse. Le Code peut, dès à présent, être consulté sur www.codebuysse.be. Bien que les PME ne soient pas tenues de se conformer aux recommandations formulées dans le Code, le respect de celles-ci profitera fortement à leur croissance et leur crédibilité. Un aperçu des recommandations les plus frappantes, ainsi que des principales questions d'application concernant le Code, s'impose dès lors.

1. GENÈSE

Le Code Buysse est une initiative de l'UNIZO (Unie van Zelfstandige Ondernemers) et de quelques autres partenaires, parmi lesquels l'Institut des

Experts-comptables et des Conseils fiscaux. Le Code est bâti sur des initiatives déjà prises dans le domaine de la corporate governance.

L'UNIZO et l'Institut des Experts-comptables et des Conseils fiscaux ont ainsi déjà publié en 1999 sept recommandations pour le corporate governance ou la bonne administration d'une PME.

Cette initiative a d'ailleurs été reprise en 2004 dans le sillage de la loi dite 'corporate governance', en collaboration avec l'UNIZO, l'IEC et la Fédération royale des Notaires de Belgique.

Afin de concilier la théorie et la pratique, la Commission « Corporate Governance pour les entreprises non cotées en Bourse » était composée à la fois de professeurs d'université et de représentants d'organismes ayant autorité en matière de gestion d'entreprise, comme les dirigeants de PME¹.

2. POURQUOI DES RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE DE CORPORATE GOVERNANCE POUR LES PME ?

L'importance de la corporate governance pour les entreprises cotées en Bourse ne doit plus être démontrée. Il suffit de faire référence aux multiples études qui ont été publiées sur le sujet au cours des dernières années. Nous souhaitons cependant ici en particulier attirer l'attention sur une étude récente de Stef Van de Perre², qui démontrait que les entreprises qui souscrivent à une bonne gouvernance d'entreprise enregistrent de meilleures performances boursières que celles qui ne le font pas (ou dans une nettement moindre mesure). Ainsi, il a constaté que, sur une période de trois ans, le rendement des entreprises les plus performantes sur le plan de la corporate governance était de 2,9 pour cent supérieur à la moyenne du secteur, alors qu'un investissement dans les entreprises les moins performantes faisait

diminuer le rendement de 11,05 pour cent par rapport à la moyenne du secteur ³.

En revanche, aucune étude sur l'effet d'une bonne gouvernance d'entreprise dans les PME n'est disponible, de sorte qu'il est impossible de démontrer, sur la base de données chiffrées, l'importance de la corporate governance pour cette catégorie d'entreprises. Une étude de Johan Maes et Luc Sels sur la propriété et l'administration d'entreprises débutantes a toutefois été très récemment ⁴ publiée. Les auteurs ont fait les découvertes suivantes :

- le système de gestion d'une entreprise a un impact important sur sa croissance et son innovation potentielles ;
- les recommandations existantes en matière de corporate governance sont principalement formulées à l'intention des grandes entreprises ;
- l'élaboration de recommandations en matière de corporate governance pour les PME constitue un grand défi ;
- l'application des principes en matière de bonne gouvernance d'entreprise contribue à améliorer l'image, et ce, tant au niveau interne qu'au niveau externe ;
- la corporate governance dynamise la gestion de l'entreprise et est donc susceptible d'influencer positivement les résultats de l'entreprise ;
- la corporate governance favorise le développement durable d'une entreprise ;

- la corporate governance crée des opportunités de croissance ;
- la corporate governance garantit la continuité de l'entreprise (dans le cadre de la succession familiale).

Quoi qu'il en soit, nous ne pouvons passer outre le fait que les PME ont elles aussi besoin de la « confiance » de toutes les parties impliquées dans l'entreprise, essentiellement de la part des banques et du monde financier. Une structure de gestion efficace peut en outre jouer un rôle important dans l'assurance de la continuité de l'entreprise – principalement pour les entreprises familiales – et contribuer à augmenter la rentabilité de l'entreprise. Enfin, une bonne administration peut constituer un atout sur le marché du recrutement.

Ce sont donc ces constatations, ainsi que la crainte de voir certaines dispositions strictes du Code Lippens se répercuter sur les sociétés non cotées en Bourse, qui ont conduit à la création de la Commission « Corporate governance pour les entreprises non cotées en Bourse ».

3. CODE BUYSSSE : APPLICATION OBLIGATOIRE ?

Il n'existe aucune obligation légale pour les entreprises non cotées en Bourse d'appliquer les recommandations du Code Buyssse ⁵. Le Code résulte d'une initiative privée et aspire en premier lieu à sensibiliser les PME à la problématique de la

corporate governance. Le respect de ce code peut tout au plus constituer une obligation morale.

Il convient en outre de signaler que la Commission Buyssse est, dès le début de ses activités, partie du principe de l'autorégulation. Les recommandations du Code Buyssse ne sont dès lors que des directives et ne renferment en soi aucune garantie de bonne administration. L'entreprise devra, par conséquent, décider elle-même des initiatives à prendre en vue d'une bonne gouvernance d'entreprise. Il convient de rappeler à cet égard qu'une structure de gestion transparente et efficace procède en premier lieu de la volonté des « propriétaires » de l'entreprise.

4. LE CHAMP D'APPLICATION DU CODE BUYSSSE

Le Code Buyssse s'adresse à toutes les entreprises non cotées en Bourse. Les entreprises non cotées en Bourse sont décrites dans le Code comme les sociétés qui ne tombent pas sous la définition de « sociétés cotées », conformément au Code des sociétés. Il est fait référence ici à l'article 4 C. soc., qui définit les sociétés cotées comme 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.

Le Code Buyssse s'adresse par conséquent à la fois aux petites

et aux grandes entreprises. Le Code s'applique en outre à toutes les formes de sociétés (SA, SPRL, SCRL, etc.), et ce, quelle qu'en soit la nature (e.a., le caractère familial ou non).

Conformément à l'article 15 C. soc., les petites sociétés sont les sociétés dotées de la personnalité juridique, qui – pour le dernier exercice clôturé – ne dépassent pas plus d'une des limites suivantes :

- nombre de travailleurs occupés en moyenne annuelle : 50 ;
- chiffre d'affaires annuel, hors TVA : 7 300 000 euros ;
- total du bilan : 3 650 000 euros ;

sauf si le nombre de travailleurs occupés, en moyenne annuelle, dépasse 100.

Les grandes sociétés sont donc celles qui dépassent plus d'un des critères susmentionnés.

Bien que les recommandations s'adressent aux « sociétés », elles peuvent également être très utiles pour les ASBL, les organisations non commerciales et les organismes et entreprises publics ou semi-publics ⁶.

A la lumière de ce qui précède, nous ne pouvons que constater que le champ d'application du Code Buysse a été formulé très largement. Cette considération n'a pas non plus échappé aux membres de la Commission, lorsqu'ils affirment que les besoins de corporate governance varient en fonction de la nature, de la forme juridique et de la taille de l'entreprise. Le

Code opère d'ailleurs, à cet effet, déjà une distinction entre les recommandations aux entreprises non cotées en Bourse (partie I), les recommandations aux petites entreprises (partie III) et les recommandations spécifiques aux entreprises familiales (partie II).

5. GRANDES ENTREPRISES : ENTRE LE CODE BUYSSE ET LE CODE LIPPENS ?

Comme déjà mentionné plus haut, le Code Buysse s'adresse à toutes les entreprises non cotées en Bourse. Tant les petites que les grandes entreprises relèvent dès lors du champ d'application du Code.

Pendant, selon le Code Buysse, les grandes entreprises non cotées ⁷ 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. N'oublions pas, en effet, que chez certaines grandes entreprises non cotées en Bourse, l'intérêt général est quelquefois plus à l'ordre du jour que dans les *small caps* ⁸ cotées en Bourse. Le Code souligne à cet égard que les recommandations relatives au fonctionnement et à la composition du conseil d'administration seront particulièrement utiles, le cas échéant. Bien entendu, les recommandations relatives à la protection des intérêts des

investisseurs ne seront pertinentes que si la société prévoit une introduction en Bourse.

6. POURQUOI DES RECOMMANDATIONS SPÉCIFIQUES AUX ENTREPRISES FAMILIALES ?

Etant donné que les entreprises familiales génèrent 55 pour cent du produit intérieur brut de la Belgique ⁹, elles constituent un groupe non négligeable au sein du paysage économique. Compte tenu des liens familiaux qui caractérisent fortement l'actionnariat de ces sociétés, elles sont soumises à des sensibilités particulières qui sont étrangères aux entreprises non familiales. La continuité des entreprises familiales repose ainsi principalement sur des actionnaires « délégués » qui tiennent compte du long terme, et il convient par conséquent de consacrer une attention particulière à un actionnariat structuré et organisé. Il convient également de ne pas perdre de vue la problématique de succession de ce type d'entreprises. Des études démontrent, en effet, que la transmission d'une entreprise familiale à la deuxième génération ne réussit que dans 30 pour cent des cas. Les cas dans lesquels l'entreprise arrive aux mains de la troisième génération sont encore plus rares. Les dynasties familiales, qui parviennent à garder l'entreprise aux mains de la famille pendant quatre générations ou plus, se comptent sur les doigts d'une main. ¹⁰ C'est à la lumière de ces considérations que la Commission Buysse a

estimé qu'il était nécessaire de formuler quelques recommandations s'adressant spécifiquement aux entreprises familiales.

Par ailleurs, les entreprises familiales cotées en Bourse¹¹ peuvent également tirer un avantage à respecter ces recommandations. Le Code Lippens ne consacre en effet aucune attention particulière aux besoins spécifiques de l'entreprise familiale. En ce sens, le Code Lippens et le Code Buisse se complètent.¹²

7. PME FAISANT PARTIE D'UN GROUPE

Le Code Buisse souligne qu'il convient, pour la mise en œuvre des recommandations de corporate governance, de tenir compte de la structure du groupe dont l'entreprise fait, le cas échéant, partie.

Le Code signale ainsi qu'il ne serait pas possible, du point de vue de la corporate governance, que l'organe de gestion soit composé des mêmes personnes dans la société mère et dans la filiale. Ce afin d'éviter tout risque d'autocontrôle. Les administrateurs qui sont actifs à la fois dans la société mère et dans la filiale doivent tenir compte de l'intérêt propre de la société qu'ils dirigent à ce moment.

Toujours selon le Code, le comité d'audit de la société mère devra également s'intéresser aux filiales.

8. BREF APERÇU DES PRINCIPALES RECOMMANDATIONS DU CODE BUISSE

A. Recommandations aux entreprises non cotées en Bourse

1° Un « mission statement »

Une interaction optimale entre le(s) propriétaire(s), l'entreprise, ses collaborateurs et les autres personnes intéressées requiert un cadre de référence dans lequel la vision et la mission de l'entreprise sont clairement définies. De cette manière, les valeurs qui forment la base des actes et décisions de ceux qui sont concernés par l'entreprise sont également définies, et la stratégie à long terme est garantie.

2° Un recours judiciaire aux conseillers externes

Il est conseillé au chef d'entreprise de faire appel, de manière judicieuse, à des conseillers externes (sont visés ici, entre autres, les réviseurs d'entreprises, les experts-comptables, les conseils fiscaux, les avocats, les notaires, ...), particulièrement lorsque toutes les actions d'une entreprise sont concentrées entre les mains d'une personne. En effet, de par leurs capacités spécifiques, ils peuvent contribuer à une objectivation de la prise de décisions au sein de l'entreprise. L'entreprise peut éventuellement instituer un « conseil d'avis », qui fonctionne comme une caisse de résonance

pour le chef d'entreprise. Dans de plus grandes entreprises, il peut être indiqué de faire appel à un management externe.

3° Une structure de gestion efficace

Bien que la Commission se soit basée, pour la formulation des recommandations ci-dessous, sur les entreprises qui ont adopté la forme juridique d'une société anonyme, elle souligne que les recommandations peuvent également s'appliquer aux entreprises qui ont adopté une autre forme juridique (entre autres, les SCRL).

La structure de gestion idéale se base sur une interaction optimale entre le conseil d'administration, le senior management et les actionnaires de l'entreprise. Le conseil d'administration est l'organe qui définit la stratégie de l'entreprise. Le senior management est chargé de la direction opérationnelle de l'entreprise et exécute la stratégie d'entreprise telle que décidée par le conseil d'administration et qui découle du mission statement. En plus des compétences exclusives qui leur sont attribuées par le Code des sociétés¹³, les actionnaires, pour leur part, sont chargés de définir et surveiller les valeurs de l'entreprise et de définir la vision de l'entreprise.

Vous trouverez ci-après un bref aperçu des principales recommandations concernant le conseil d'administration et le senior management.

a) Un conseil d'administration actif

- Le Code recommande de désigner, pour siéger au conseil d'administration, des administrateurs non exécutifs ou externes (voir infra) ;
- Le conseil d'administration doit se réunir régulièrement. Le Code recommande de prévoir un minimum de quatre réunions par an. Il recommande en outre 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 ;
- Il convient de rédiger à temps un rapport de chaque réunion du conseil d'administration ;
- Le conseil d'administration doit évaluer périodiquement sa propre performance de même que la performance de chaque administrateur (avant l'éventuel renouvellement de sa nomination) ;
- La rémunération des administrateurs doit être suffisamment élevée pour attirer, garder et motiver les administrateurs qui répondent au profil défini par le conseil d'administration. Le Code recommande que les administrateurs externes ne reçoivent qu'une rémunération forfaitaire, qui – sauf pour les missions spéciales – 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 (p. ex., des pensions)

ne sont pas indiqués pour ces administrateurs ;

- En ce qui concerne les grandes sociétés non cotées en Bourse qui sont tenues de publier un rapport de gestion, la publicité des rémunérations individuelles des administrateurs relève de l'autonomie du conseil d'administration. En effet, les prescriptions en matière de comptes annuels constituent toujours les conditions minimales de publicité ;
- Le président remplit un rôle capital au sein de l'organe de gestion. 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 ;
- 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.

b) Un (senior)management performant

- Par le terme 'senior management', le Code vise l'ensemble des administrateurs exécutifs, des membres du

comité de direction (ou comité de management) et du top management ;

- Le Code souligne l'importance de l'administrateur délégué ;
- 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, et formule des propositions pour corriger la stratégie, si nécessaire ;
- Le senior management 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 ;
- Le Code recommande de faire ratifier la nomination de l'administrateur délégué, celui-ci 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 ;
- Le Code recommande de prévoir une procédure d'évaluation annuelle du senior management ;
- 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.

4° Le rôle de l'administrateur externe

Selon le Code Buisse, toute entreprise doit faire entrer dans son conseil d'administration des administrateurs non exécutifs ou externes. Leur nombre varie en fonction de la taille, de la structure et de la phase de développement de l'entreprise.

L'administrateur externe est défini dans le Code comme l'administrateur qui n'appartient pas au management ni à l'actionnariat de contrôle.

L'administrateur externe est dès lors lié par des exigences d'indépendance moins strictes que l'« administrateur indépendant » du Code Lippens. Ce dernier définit en effet l'administrateur indépendant comme l'administrateur libre de toute relation d'affaires, de tout lien de proche parenté ou de toute autre relation avec la société, ses actionnaires de contrôle ou le management de l'une ou des autres, qui crée un conflit d'intérêts susceptible d'affecter l'indépendance du jugement de cet administrateur¹⁴. Cependant, l'administrateur externe (Code Buisse) et l'administrateur indépendant (Code Lippens) servent une même finalité. Ceci s'explique par le fait que, dans les PME, la compétence de ces administrateurs est 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.

L'administrateur externe contribue en premier lieu à l'objectivation du processus décisionnel du conseil d'administration. Il veillera en effet à avoir un regard objectif sur l'entreprise et donnera des conseils impartiaux à ses coadministrateurs. Il accordera en outre une attention particulière à la discipline et au sens des responsabilités, en ce qui concerne le reporting. Il peut également jouer un rôle important dans des situations de crise¹⁵. Il veille enfin à la succession de l'administrateur délégué.

Il est évident que l'administrateur externe partagera ses réseaux et ses relations avec l'entreprise, et contribuera, grâce à son expérience, à une amélioration du « savoir-faire » au sein du conseil d'administration.

5° La constitution de comités (d'avis) au sein du conseil d'administration

Bien que le Code Buisse n'en parle pas tellement, celui-ci reconnaît cependant 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. Le cas échéant, le président du conseil d'administration prend l'initiative de créer ces comités et fait une proposition au conseil d'administration concernant leur

présidence. Le Code Buisse ne donne cependant pas plus d'explication concernant la composition et la tâche de ces comités, de sorte que nous pouvons nous inspirer des prescrits du Code Lippens en la matière.

6° Le rôle des actionnaires

Les principes de bonne administration ne peuvent échapper aux actionnaires de l'entreprise. Ils sont les véritables fondateurs de l'entreprise et doivent donc être impliqués dans ce processus. Il revient au conseil d'administration de promouvoir l'engagement des actionnaires dans l'entreprise. L'information et la communication périodiques en temps opportun seront essentielles, également en dehors de l'assemblée générale annuelle ordinaire. Une attention sera aussi accordée à la position des actionnaires minoritaires. Il y aura lieu de veiller, entre autres, à ce que tous les actionnaires reçoivent une information identique.

Le rôle des actionnaires consiste à :

- fixer les valeurs de l'entreprise 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.

7° **Droits et obligations mutuels des 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.

B. **Recommandations spécifiques aux entreprises familiales**

1° **Le forum familial**

Notamment, lorsque les titres sont entre les mains de plusieurs membres de la famille ou de plusieurs branches de la famille ou, lorsqu'au sein d'une branche plusieurs générations occupent des fonctions différentes dans l'entreprise, le Code recommande de mettre en place un forum familial.

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.

2° **La charte familiale**

Selon le Code de Commerce, 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 (e.a., en ce qui concerne les carrières dans l'entreprise familiale, les rémunéra-

tions revenant aux membres de la famille travaillant dans l'entreprise familiale, la formation de membres de la famille, ...). Il est hautement recommandé de conférer un caractère juridique contraignant à cette charte.

3° **La concertation avec les actionnaires**

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. Une telle concertation est vivement recommandée, 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**

Comme déjà mentionné ci-dessus, la succession dans les entreprises familiales est une question délicate à laquelle il convient d'accorder une attention particulière. Il faut professionnaliser l'approche du processus de la transmission, et ce, en ayant comme cadre de référence principal l'intérêt de l'entreprise familiale. 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 en outre conseillé de donner un rôle prépondérant au conseil d'administration dans l'appréciation des candidats à la succession. Il importe également, à ce propos, 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 résolution des conflits**

Le Code recommande un tour d'horizon des causes potentielles de conflit entre les membres de la famille et de prendre des mesures (contractuelles ou statutaires) qui permettront un dénouement rapide d'éventuelles dissensions.

Les conflits entre les membres de la famille doivent faire l'objet d'un débat ouvert et 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.

C. **Recommandations aux petites entreprises non cotées en Bourse**

Bien que les principes qui s'appliquent à toutes les entreprises non cotées en Bourse¹⁶ 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. C'est la raison pour laquelle la Commission Buysse a formulé, dans le cadre d'une approche 'stakeholders', 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.

Les recommandations comprises dans ce chapitre 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.

Les recommandations se rapportent à :

- *la relation avec la banque et autres financiers éventuels*
 - o Veiller à une transmission rapide, complète et correcte des informations au banquier ;
 - o Utiliser la comptabilité de l'entreprise comme un instrument stratégique dans le cadre de la gestion de l'entreprise ;
 - o Faire régulièrement une mise à jour du plan financier que l'entreprise a dû établir lors de sa constitution ;
 - o Faire clairement la distinction entre les fonds propres de l'entreprise et

le patrimoine privé de l'entrepreneur.

- *la relation avec les fournisseurs*
 - o S'assurer que les compétences au sein de la société et la capacité d'engager contractuellement la société soient clairement établies, sans aucune ambiguïté ;
 - o Fixer clairement les conditions et délais de paiement ;
 - o Des informations financières correctes augmentent la crédibilité et l'attractivité de l'entreprise ;
 - o Rédiger un document dans lequel l'entreprise indique clairement ce qu'elle attend d'un fournisseur et quelles exigences concrètes un fournisseur doit satisfaire.
- *la relation avec les clients*
 - o Etablir les conditions générales de l'entreprise avec tout le soin voulu ;
 - o Veiller attentivement à mettre en place une communication claire et uniforme avec les clients ;
 - o Respecter les accords conclus ;
 - o Diversifier la clientèle ;
 - o S'assurer régulièrement de la solvabilité des clients.
- *la relation avec le personnel*
 - o Accorder l'attention voulue à la satisfaction des collaborateurs ;
 - o Encourager la participation des travailleurs à la politique de l'entreprise.

- *la relation avec les conseillers externes*
 - o S'assurer que le conseiller externe dispose d'informations complètes et actuelles sur l'entreprise ;
 - o Déterminer des moments de contact fixes et réguliers ;
 - o Un conseiller externe doit être un gage de professionnalisme et de service de grande qualité.
- *la relation avec les pouvoirs publics.*

9. EXIGENCES DE PUBLICITÉ CONCERNANT LE RESPECT DU CODE BUYSSE

Selon le projet de modification des 4^e et 7^e directives, chaque société cotée en Bourse devra insérer une déclaration de corporate governance dans son rapport annuel¹⁷. Cette déclaration de corporate governance doit renvoyer, entre autres, au code de corporate governance, que la société a l'intention de mettre en œuvre ou qu'elle est tenue de mettre en œuvre, conformément à la législation de l'Etat membre dans lequel est établi son siège social.

Le Code Lippens impose également aux entreprises cotées en Bourse l'obligation de publier dans le rapport annuel tous les événements les plus importants en matière de corporate governance qui se sont produits au cours de l'année précédente. La charte de corporate governance¹⁸ doit en outre être rendue

publique sur le site Internet de la société.

Par analogie au projet de modification des 4^e et 7^e directives et au Code Lippens, le Code Buisse considère le rapport annuel comme le médium par excellence pour mentionner les efforts déployés par la société en matière de corporate governance.

Le Code Buisse recommande ainsi que la société établisse une « déclaration de gouvernance », qui est ensuite publiée dans le rapport annuel. La déclaration de corporate governance définit les rôles du conseil d'administration, du management et des actionnaires. Elle définit en outre les modalités de communication et de délibération des différents acteurs.

Toujours selon le Code Buisse, la société mentionnera chaque année dans son rapport annuel les efforts qu'elle a déployés au cours de l'année précédente en matière de corporate governance.

La recommandation précitée ne s'applique bien entendu pas à toutes les sociétés (non cotées en Bourse). Il faudra tenir compte de la taille et de la phase de développement de l'entreprise, ainsi que de la nature de la structure de l'actionariat.

Comme déjà mentionné ci-avant, les événements les plus importants en matière de corporate governance doivent,

selon le Code Buisse, être mentionnés dans le rapport annuel. Etant donné que seules les grandes sociétés sont tenues d'établir un rapport annuel¹⁹, la question se pose de savoir comment les petites entreprises peuvent faire connaître leurs réalisations sur le plan de la corporate governance. L'annexe aux comptes annuels ou le site Internet de l'entreprise offriront sans aucun doute une solution en l'espèce.

Notes

¹ Le groupe de travail corporate governance était composé des membres suivants : Baron Paul Buisse (président), Rudy Arnoudt, Luc Coene, Pierre Colin, Herman Daems, Herwig Dejonghe, Johan De Leenheer, Liesbeth De Ridder, Koen Geens, Flor Joosen, Jean Lathouwers, Jozef Lievens, Peter Pelgrims, Ludo Swolfs, Robert Tollet, Karel Van Eetvelt, Dirk Van Haesebrouck, Karl Verlinden et Jan Verhoeve.

² Mémoire de licence Université catholique de Louvain, 2004.

³ Source : Ruben Mooijman, « Deugdelijk bestuur loont », *De Standaard*, 5 août 2005.

⁴ Août 2004.

⁵ Le 25 novembre 2005, un projet de loi a également été introduit à la Chambre (*Doc. parl.*, Chambre, 2005-2006, n° 2111/001) visant à prévoir, au moyen d'une extension de l'article 528 C. soc., la possibilité de rendre responsables les administrateurs d'une SA ou d'une SCA « pour non-respect de tout ou partie d'un code ou de règles en matière de gouvernance d'entreprise que la société s'est

engagée à respecter. » Si la société décide de respecter tout ou partie des dispositions du Code Buisse, les administrateurs pourraient, par conséquent, être tenus solidairement responsables du non-respect de ces recommandations.

⁶ Source : Kris Barrezelee, « Code Buisse moet bedrijven beter maken », *De Tijd*, 22 septembre 2005.

⁷ Notez que le Code Buisse fait référence ici aux entreprises qui dépassent deux des trois seuils de consolidation visés à l'article 16 C. soc., à savoir 29,2 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel, HTVA, 14,6 millions de total du bilan et 250 travailleurs.

⁸ On entend par là les petites entreprises qui ont une capitalisation boursière relativement restreinte, qui ne dépasse pas 1 million d'euros.

⁹ Source : Kris Barrezelee, « Familiebedrijf wordt onderschat », *De Tijd*, 14 septembre 2005.

¹⁰ Source : Ruben Mooijman, « Van vader op zoon (M/V). Dromen van een dynastie », *De Standaard*, 27 août 2005.

¹¹ Entre autres Bekaert, Solvay...

¹² Source : GVL, « Code-Buisse pleit voor familieforum », *De Tijd*, 22 mars 2005.

¹³ E.a., la modification de la structure du capital, la nomination et la révocation des administrateurs, l'approbation des comptes annuels, la fixation du dividende.

¹⁴ Voir article 2.3. Code Lippens ; En outre, ont été repris en annexe (Annexe A) quelques critères auxquels l'indépendance doit être confrontée.

¹⁵ Entre autres, un décès inattendu, une dispute entre groupes d'actionnaires familiaux, etc.

¹⁶ Voir supra, point A.

¹⁷ Nouvel article 46a quatrième directive.

¹⁸ Les principaux aspects de la politique de corporate governance de l'entreprise y sont décrits.

¹⁹ Article 94 C. soc.