

# Administrateur externe, un métier naturel pour l'expert-comptable



Gérard Delvaux et Pierre Klees

Le président et le directeur général de l'IEC, Messieurs *Gérard Delvaux* et *Éric Steghers*, ont rencontré Monsieur *Pierre Klees*, président de l'Association belge des administrateurs (AB). L'occasion de faire le point sur la fonction d'administrateur externe.

**IEC :** Comme vous le savez, le Conseil de l'IEC s'est prononcé en faveur de la possibilité, pour nos membres, d'être administrateur indépendant – ou plutôt externe, qui est, selon nous, un meilleur vocable. Notre souhait est bien perçu par les pouvoirs publics et le monde politique. Qu'en est-il du côté de l'Association belge des administrateurs ?

**Pierre Klees :** Pour moi, c'est l'évidence même : qui mieux que l'expert-comptable peut analyser et offrir son expérience dans tout ce qui est matière financière et matière de contrôle ? L'apport d'un membre de l'IEC au sein d'un conseil d'administration ne fait l'objet d'aucune discussion.

**IEC :** Eu égard à la nouveauté de cette mission, le Conseil de l'IEC a exigé que le membre qui souhaite accomplir une telle mission fasse la preuve de son indépendance. En clair, il ne doit pas être fournisseur de services pour l'entreprise pour laquelle il souhaite exercer la fonction d'administrateur externe.

**Pierre Klees :** J'ai cru comprendre que vous avez même été plus loin que le Code Lippens, dans le sens où le membre ne peut pas être actionnaire de la société. Tout cela, bien entendu, est de nature à renforcer encore plus son indépendance et donc son regard externe sur la société.

**IEC :** Sommes-nous dans l'exagération si nous disons qu'en quelque sorte, le membre de l'IEC qui accepte une mission d'administrateur externe est encore plus indépendant qu'un autre, dans le sens où il relève également de la commission de discipline de l'IEC ?

**Pierre Klees :** A priori, je n'aime pas établir des comparaisons, mais il est vrai que c'est une valeur ajoutée pour les membres de l'IEC. En fait, tout cela rejoint un souci commun : offrir aux entreprises qui en font la demande des administrateurs externes les plus performants possibles. C'est dans ce sens-là que nous avons instauré un « label ».

**IEC :** Y avait-il une demande de la part du monde économique ?

**Pierre Klees :** C'était une demande des quatre cents membres de l'Association belge des administrateurs. Cette demande s'est d'ailleurs traduite par la création d'un « kit » pour administrateur de société. Vendu sous la forme d'une clé USB ou d'un porte-documents, ce kit – ou, si vous préférez, cette boîte à outils – comporte une série d'informations importantes pour exercer le métier d'administrateur.

**IEC :** Que peut-on trouver dans ce kit ?

**Pierre Klees :** Il y a d'abord la charte de l'Association belge des administrateurs. On a également instauré des liens vers les deux codes belges de « Corporate Governance » que sont les Codes Buysse et Lippens. Mais nous n'avons pas non plus escamoté le côté pratique de la vie en entreprise : on y trouve aussi des modèles de procès-verbal, d'ordre du jour d'un conseil d'administration, sans oublier les réponses aux questions les plus fréquemment posées par les administrateurs.

**IEC :** Il y a aussi un volet formation auquel l'IEC participe !

**Pierre Klees :** Effectivement, c'est un programme très important qui comporte plus d'une soixantaine d'heures de formation, une formation très complète puisqu'elle touche à toutes les matières relatives au

métier d'administrateur. Je pense aux aspects juridiques, bien entendu, fiscaux et comptables, mais aussi aux aspects d'éthique. Ce programme de formation aura pour but d'agréer les candidats administrateurs via un jury de haut niveau composé de personnalités connues du monde économique et académique.

**IEC :** Quel est l'intérêt de ce label pour une entreprise ? En quoi est-ce un plus ?

**Pierre Klees :** Le plus, il est évident : ce label permettra aux entreprises désireuses de recruter un administrateur externe d'avoir la certitude qu'elles disposent d'un candidat avec des références sérieuses. Vous savez, être administrateur de société aujourd'hui, c'est un véritable métier. C'est un métier pluridisciplinaire qui va de la finance au juridique en passant par la gestion des ressources humaines. Donc, pour nous, il était évident qu'un label de qualité était nécessaire. Encore une fois, ce n'est ni un annuaire téléphonique ou un simple répertoire des membres : c'est une liste qui met en avant des personnes qui répondent à des critères de qualité et d'indépendance.

**IEC :** Et dans le chef des administrateurs, en quoi est-ce une valeur ajoutée ?

**Pierre Klees :** L'intérêt est également évident dans le chef de l'administrateur externe : ce label est un plus dans son CV. Et puis, comme nous sommes à l'ère de la transparence, nous publions également la liste des administrateurs agréés.

**IEC :** Ne craignez-vous pas d'éventuelles critiques, notamment de la part de chasseurs de têtes, par exemple ?

**Pierre Klees :** Absolument pas. La liste des administrateurs agréés est publique et donc tout le monde peut l'utiliser. Que ce soit un chasseur de têtes ou, plus directement, une entreprise à la recherche de l'oiseau rare. Notre liste est donc tout le contraire d'une liste fermée.

**IEC :** Une autre association similaire à la vôtre, la Belgian Governance Institute, n'a pas adopté ce modèle de label. Pour quelle raison ?

**Pierre Klees :** Il est toujours difficile de parler pour les autres ou de sonder leurs motivations véritables. Mais je pense qu'une partie de la réponse doit être recherchée dans la composition sociologique de nos membres. La plupart des membres de la BGI sont des entreprises du BEL 20 ou des sociétés cotées. La problématique est donc différente de la nôtre. Pour ma part, je constate qu'en Belgique, quelque 70 % des entreprises sont des entreprises de type familial et qu'elles sont à l'origine d'environ 55 % du PIB national ! Or, ce que je constate, c'est que dans ces sociétés familiales, il y a encore beaucoup de manquements fondamentaux dans le respect de règles aussi simples que, par exemple, établir un ordre du jour, faire signer un procès-verbal de réunion de conseil, etc. Il est clair que ce genre d'erreurs concerne moins les sociétés cotées.

**IEC :** Face à cette problématique du respect du droit et de la compréhension en profondeur des comptes annuels, il nous semble évident que l'expert-comptable a vocation à devenir administrateur externe...

**Pierre Klees :** Je le pense aussi. Je crois que le grand public voit encore trop souvent l'expert-comptable comme un fournisseur de services, alors qu'au sein même de l'entreprise, il est souvent considéré comme le premier ou l'un des premiers conseillers de l'entreprise. Je pense même qu'on peut établir un parallèle entre les experts-comptables et les avocats. Et quand je dis « avocats », je pense en particulier aux curateurs, qui sont obligés de plonger dans la gestion de l'entreprise. La réputation de tel ou tel curateur est

due bien souvent aux compétences développées par ces juristes de formation dans le domaine de la gestion. Chez les membres de l'IEC, cette compétence est naturelle, et c'est la raison pour laquelle, à l'instar du président Gérard Delvaux, je crois beaucoup à cette opportunité qui est offerte aux membres de l'IEC.

**IEC :** La question peut sembler annexe, mais elle ne l'est pas : ne craignez-vous pas que cette fonction d'administrateur externe fasse peur à certains candidats, notamment depuis le renforcement des responsabilités des administrateurs (voir aussi notre article en page 29) ?

**Pierre Klees :** Je crois qu'à l'IEC, on sera d'accord avec moi pour dire que c'est finalement le marché qui décide. Il est le juge final et on aura beau ajouter toutes les législations du monde – au risque d'alourdir déjà celles qui existent –, cela aura toujours moins d'effet que la réaction de rejet du marché.

**IEC :** Mais d'aucuns pensent néanmoins que c'est au législateur à faire respecter l'éthique des affaires...

**Pierre Klees :** Ils peuvent le penser, mais une loi c'est bien mais pas suffisant. L'esprit humain est fait de telle sorte qu'il aura beau jeu de la contourner d'une manière ou d'une autre. Je crois que ceux qui pensent cela sont dans une optique où les sociétés prennent des administrateurs externes pour servir de caution morale mais guère plus. C'est une erreur, encore une fois. D'abord, parce que l'entreprise qui serait dans cette optique donne à l'administrateur un rôle facial qu'il n'a pas. Ensuite, je crois que la tendance dans le monde de l'entreprise est plutôt vers une professionnalisation du rôle d'administrateur externe. Le fait que les membres de l'IEC puissent bientôt jouer ce rôle en est finalement la preuve ultime. ●