

Louvain School of Management

Pour quelles raisons les administrateurs indépendants démissionnent du conseil d'administration ?

Mémoire recherche réalisé par
Yasharali Ali

en vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en sciences de gestion, à finalité spécialisée

Promoteur
Professeur Gerrit Sarens

Année académique 2017-2018

J'aimerais remercier mon promoteur de mémoire le professeur Gerrit Sarens pour son soutien et ses conseils.

Je souhaite aussi remercier Mme Rachel Feller pour l'aide qu'elle m'a apportée pour trouver des interlocuteurs.

Et un remerciement tout particulier à tous les intervenants qui ont consacré un moment de leur temps pour partager leur savoir et leur vécu avec moi. Sans eux, ce mémoire n'aurait jamais vu le jour.

J'aimerais remercier également ma famille pour m'avoir soutenu durant tout mon parcours académique.

Table des matières

Introduction.....	1
Partie I : Revue de littérature	3
Chapitre 1 : Qu'est-ce qu'un administrateur indépendant ?.....	3
1. Le conseil d'administration.....	3
2. Le rôle des administrateurs	5
3. Les critères d'indépendance.....	6
4. Où trouver les administrateurs indépendants	8
Chapitre 2 : Les raisons de démissionner	9
1. Raisons privées	10
2. Mauvaise performances de l'entreprise	10
3. Défaut de surveillance	15
4. Anticipation de mauvais jours.....	18
5. Perception de risque élevé	19
6. Manque de compétence.....	22
7. Réputation ébranlée.....	26
8. Perte d'indépendance	29
9. Contraint par le temps	31
10. Conflit avec la direction	33
11. Manque d'intérêt	34
Partie II : Analyse empirique	37
Chapitre 1 : Méthodologie	37
Chapitre 2 : Analyse des entretiens.....	39
1. Raisons privés	39
2. Mauvaises performances.....	40
3. Défaut de surveillance	44
4. Anticipation de mauvais jours.....	46
5. Perception de risque élevé	48
6. Manque de compétences	49
7. Réputation ébranlée.....	53
8. Perte d'indépendance	57
9. Contraint par le temps	58
10. Conflits	60
11. Manque d'intérêt	62
12. Conflits d'intérêts	63
13. Changement de réglementation.....	65
Chapitre 3 : Discussion	66
Chapitre 4 : Comment démissionner ?.....	69
Conclusion	73
Bibliographie	77
Annexes	81
Annexe 1.....	81
Annexe 2 : Guide d'entretien.....	81
Annexe 3 : Interview 1.....	82

Annexe 5 : Interview 3.....	108
Annexe 6 : Interview 4.....	111
Annexe 8 : Interview 6.....	127

Introduction

Aujourd'hui, de nombreux événements de l'actualité ont mis en lumière des faiblesses au niveau de la gestion des entreprises et principalement des lacunes dans le cadre de la gouvernance. La faillite d'Enron en 2001 et la crise des « subprimes » de 2007 ont été des événements marquants qui ont mis en branles des réformes majeures de la gouvernance et du reporting des entreprises. Ces changements de législation ont été mis en place pour prévenir ce genre de crises et c'est ce qui a permis d'atteindre le niveau actuel de gouvernance. Une de ces réformes concerne le fonctionnement du conseil d'administration des entreprises cotés en bourse. Outre les réglementations, des recommandations sont nées sous la forme de codes non obligatoires ayant pour but d'être des références en vue de l'adoption de bonnes pratiques de gouvernance. Sur le marché belge, il y a eu notamment le code de Gouvernance des sociétés cotées, connu sous le nom « code Lippens » en 2004 et sous le nom « Code de Gouvernance 2009 », aujourd'hui suivi par le « code Buysse » né en 2005 pour les sociétés non cotées (Deschamps, 2016). Le « Code de Gouvernance » des sociétés cotées a même fait l'objet d'une révision en 2018, dont la dernière version a été publiée en juin 2018 afin d'être validé pour être d'application en 2020 (Commission Corporate Governance, 2018).

Ces codes ont pour objectif d'être des références sur lesquelles les entreprises peuvent se baser afin de constituer leurs propres pratiques de gouvernance (Deschamps, 2016). Un des aspects qui n'est pas trop abordé par les différents codes est la démission des administrateurs et plus particulièrement des administrateurs indépendants. Ces derniers jouent un rôle crucial, selon la gouvernance et selon les praticiens, dans la mesure où ils garantissent la préservation de l'intérêt de l'entreprise. Le départ inopiné d'un de ces administrateurs peut dès lors être problématique. L'objectif de ce mémoire est d'identifier de manière très large les raisons des démissions des administrateurs indépendants afin que les personnes concernées puissent réfléchir sur le phénomène en vue, peut-être de réduire les départs inopinés, prévenir les causes de ces départs et atténuer les conséquences.

Nous allons donc nous intéresser aux raisons que les administrateurs indépendants avancent pour démissionner d'un conseil d'administration. Pour répondre à cette question, nous allons organiser le mémoire comme suit.

La première partie sera consacrée à la revue de la littérature en vue de définir les composantes de notre problématique. Celle-ci sera divisée en deux parties. Premièrement, nous allons voir ce qu'est un administrateur indépendant. Pour cela nous allons tenter d'éclaircir le rôle d'un conseil d'administration, le rôle que les administrateurs jouent dans celui-ci, définir les critères pour être considéré comme indépendant et où est-ce qu'on peut trouver des administrateurs indépendants. Dans un second temps, nous allons parcourir la littérature académique pour identifier les raisons des démissions des administrateurs indépendants, que nous allons lister sans aucun ordre particulier.

La deuxième partie sera consacrée aux entretiens que nous allons mener avec des administrateurs indépendants en vue de confronter nos découvertes avec la réalité du terrain et de dégager certaines tendances. Celle-ci sera subdivisée en quatre parties. Premièrement, nous allons déclarer notre méthodologie et les difficultés auxquels nous nous sommes confrontés. Deuxièmement, nous allons reprendre les raisons identifiées dans la littérature et allons les détailler avec le point de vue de nos interlocuteurs. Dans cette section, nous allons voir que certaines raisons n'ont pas été identifiées dans la revue littéraire (le changement de réglementation) et d'autres ont un contexte plus général (le conflit). Troisièmement, nous allons discuter de nos découvertes et des tendances qui se dégagent de nos entretiens. Quatrièmement, nous allons discuter des conditions dans laquelle les démissions ont lieu, ce qui expliquera les difficultés que nous avons eu lors de nos recherches d'intervenants.

Nous allons finir ce mémoire par une conclusion qui résumera nos découvertes et l'utilité qui peut se dégager de notre travail.

Chapitre 1 : Qu'est-ce qu'un administrateur indépendant ?

1. Le conseil d'administration

Les entreprises sont des entités économiques dont le but est la production d'un bien ou l'exécution d'un service. Ces entités économiques sont gérées par des personnes réunies en conseil que l'on appelle communément Conseil d'Administration (CA). Les personnes siégeant au sein de ce conseil sont les administrateurs. Un administrateur est une personne désignée pour la gestion d'un bien ou un patrimoine selon la définition du Larousse (2018a). Leur rôle consiste à gérer la société au nom des propriétaires (les actionnaires) de ce dernier et de surveiller les performances de la direction dans le but de répondre aux exigences financières et non financières des actionnaires (OCDE, 2017). Dans le but de rendre cette distinction plus claire, certains pays ont fait le choix de séparer ces deux fonctions dans deux organes différents au sein du CA. L'organe qui se charge de la mission de gestion se nomme le « directoire » et l'organe qui est dédié à la surveillance de la direction que l'on appelle le « conseil de surveillance » (OCDE, 2017). Ce système appelé « two-tier » est notamment adopté en Allemagne et Autriche (Hopt, 2013). D'autres pays ont fait le choix de ne pas faire la distinction entre les deux fonctions du CA, c'est notamment le cas de la France (Davies & Hopt, 2013). Le système qui réunit les deux fonctions du CA en un groupe se dit « one-tier » en anglais. Les deux fonctions se retrouvent au sein d'un même organe avec des administrateurs avec des fonctions de direction et d'autres sans (OCDE, 2017). D'autres pays ont opté pour la possibilité de laisser aux entreprises le choix d'adopter l'un ou l'autre (Hopt, 2013).

Les membres qui siègent au sein de ces deux organes ont des fonctions spécifiques et bien délimitées. Les membres du directoire sont composés d'administrateurs avec des fonctions de direction, que l'on appelle communément l'exécutif ou directeurs. C'est là que le CEO ou PDG siège et est le président, alors que le président du conseil de surveillance ou président du conseil d'administration est présent au sein du conseil de surveillance lorsque c'est le système « two-tier » ou alors préside le CA en entier lorsque c'est le système « one-tier » (OCDE, 2017). Les deux rôles de président sont séparés et ne peuvent être détenus par la même personne dans de nombreuses juridictions pour des raisons d'indépendance (OCDE, 2017), comme c'est

le cas en Belgique (Commission Corporate Governance, 2009). Là où les directeurs ont un rôle exécutif, les membres du conseil de surveillance n'ont pas cette fonction de direction et ne prennent pas part à la gestion stratégique de l'entreprise : ce sont des non-exécutifs. Leur tâche consiste à surveiller la bonne gestion de l'entreprise et éviter l'occurrence des conflits d'intérêts (OCDE, 2017).

Dans le cadre de la surveillance et de l'évaluation des performances de la direction, certains administrateurs doivent faire part d'objectivité et d'indépendance, bien que l'OCDE (2017) ainsi que la Commission Corporate Governance (2009) préconisent que tous les administrateurs prennent conscience de l'importance de leur objectivité et fassent preuve d'indépendance vis-à-vis des potentiels groupes de pression (typiquement l'actionnaire majoritaire). Nous verrons plus loin ce que signifie être indépendant. Néanmoins, certains administrateurs non-exécutifs requièrent une indépendance affichée et vérifiable vis-à-vis de la direction et de l'actionnariat, c'est le cas de certains comités aux tâches bien spécifiques qui sont présent pour assister le CA et garantir son indépendance générale. L'OCDE (OCDE) a déterminé trois comités dont l'inclusion au sein du CA est primordiale et de nombreuses législations ont pris la décision de les adopter. Ceux-ci sont le comité d'audit, de nomination et de rémunération. En plus de ces trois comités, l'OCDE (2017) préconise de laisser la possibilité aux entreprises d'inclure d'autres comités que ces derniers jugent utiles. Les raisons avancées à cette attention particulière sur certains comités selon Ringe (2013) réside dans les rôles que jouent ces derniers. L'un des comités les plus importants est celui d'audit. Ce dernier a un rôle crucial dans la surveillance des comptes financiers et a accès à des informations privilégiés que d'autres n'ont pas (Davies & Hopt, 2013). Au sein de ce comité d'audit, selon la Recommandation de l'UE, la présence d'au moins un directeur indépendant est requis (Davies & Hopt, 2013). Les deux autres comités que sont le comité de rémunération et de nomination requiert une majorité de directeurs indépendant (Davies & Hopt, 2013). Ce sont les deux autres comités du CA qui ont un rôle primordial ex-ante de prévention et de surveillance des défaillances du système de gouvernance, via la nomination et la rémunération des administrateurs.

2. Le rôle des administrateurs

Comme nous avons vu dans la définition, les administrateurs sont des représentants des actionnaires. Ils sont investis d'un devoir qui est d'agir au nom de l'actionnaire et de gérer le patrimoine (ou du moins le patrimoine investi dans l'entreprise). Mais l'administrateur est aussi un individu à part entière, avec ses besoins, ses désirs et ses propres volontés. Couplé à un décalage dans la communication avec l'actionnaire, les administrateurs peuvent se retrouver avec des intentions différentes que celle des actionnaires vis-à-vis de la gestion du patrimoine. C'est là qu'apparaît le conflit d'intérêt. Dans le but de balancer au mieux les intérêts des administrateurs et celle des actionnaires, deux concepts sont apparus dans la littérature juridique : le devoir d'attention et le devoir de loyauté (OCDE, 2017). Le premier impose que l'administrateur soit un bon gestionnaire et prends des décisions en connaissance de cause, faute de quoi il peut être tenu responsable des négligences commises (Romano, 1989). Le second consiste à prohiber les actions d'intérêt propre (« self-interest » en anglais) : c'est à dire les actions que l'administrateurs prendrait et qui servirai ses propres intérêts au lieu de celle des actionnaires qu'il représente (Romano, 1989).

La très connue théorie de l'agence a été développée dans le but de démontrer qu'il peut exister des conflits d'intérêts qui nécessitent la mise en place d'une surveillance indépendante des exécutifs et de mettre un cadre juridique autour des deux concepts de devoir précité (Cerrada, 2015). La mise en place du cadre juridique a évidemment été laissé aux autorités compétentes et aux différents acteurs du monde juridique. Pour ce qui est de la surveillance indépendante du conseil d'administration, ce rôle a été attribué aux non-exécutifs (Cerrada, 2015).

Il faut tout d'abord préciser que tous les conseils d'administration ne font pas face aux mêmes défis. Les structures économiques dans le monde ne sont pas les mêmes partout. Il y a des divergences et des convergences dans l'environnement dans lequel évolue l'entreprise et le CA (Hopt, 2013). Il y a ,par exemple, en terme de type d'actionnariat deux formes auxquels la gouvernance fait face (Cerrada, 2015). Ces deux types d'actionnariats existent due à des évolutions socio-économiques spécifique à chaque pays (Davies & Hopt, 2013). La littérature académique distingue deux types : un actionnariat concentré (plutôt caractéristique des

entreprises européennes) et un actionnariat diffus (caractéristique des entreprises américaines et britanniques) (Cerrada, 2015). Dans le premier cas, ce sont les actionnaires majoritaires, typiquement des entreprises familiales caractéristique de beaucoup d'entreprises européennes, qui contrôlent ce qui se passe au sommet de l'entreprise. Ils ont le pouvoir d'imposer des décisions économiques et de nommer les administrateurs qui leur sont favorables au grand dam des actionnaires minoritaires (Cerrada, 2015). L'indépendance des administrateurs permet de contrer ce pouvoir de contrôle (OCDE, 2017). Dans le second cas, applicable au monde Anglo-Saxon en général, l'actionnariat diffus est la résultante d'une multitude d'actionnaires ayant des parts non significatifs pour pouvoir dominer le conseil d'administration, ce qui a comme conséquence que le consensus est moins facile à obtenir (Hopt, 2013). Cet environnement est donc caractérisé par la présence d'un CEO dominant et plus influent que les actionnaires (Cerrada, 2015). Le rôle de l'administrateur indépendant dans ce cas-ci est de contrer la suprématie du CEO et de porter la voix des actionnaires au sein du conseil d'administration (Cerrada, 2015). Le rôle des non-exécutifs étant donc plus cantonné à surveiller le CEO.

En se penchant sur le rôle des non-exécutifs, selon Ringe (2013), l'indépendance devient une condition sine-qua non garantissant le libre arbitre du conseil d'administration. Comme le disent Gison & Kraakman (cité dans Ringe, 2013) les administrateurs sont des représentants des actionnaires et l'indépendance des surveillants garantit que ceux-ci agissent dans l'intérêt des propriétaires dans son ensemble.

3. Les critères d'indépendance

Nous avons vu qu'il est nécessaire d'avoir un certain niveau d'indépendance pour permettre une surveillance efficace du conseil d'administration. Nous allons à présent évaluer les critères qui déterminent cette indépendance.

Selon Davies et Hopt (2013), il y a deux manières de définir l'indépendance d'un administrateur. La première consiste à définir l'indépendance de manière générale (Davies & Hopt, 2013). La seconde option consiste à élaborer une liste exhaustive de critères à respecter (Davies & Hopt, 2013). La commission européenne dans son « EU Recommendation of 2005 »

(Davies & Hopt, 2013) ainsi que l'OCDE, ont décidé de définir l'indépendance (OCDE, 2017; Ringe, 2013). Celle de l'UE est la suivante :

« free of any business, family or other relationship, with the company, its controlling shareholder or the management of either, that creates a conflict of interest such as to impair his judgement. » (Davies & Hopt, 2013, p. 17).

Celle-ci ne nous fournit pas un nombre précis d'administrateur indépendant à posséder au sein du conseil d'administration. D'autres définitions nationales indiquent qu'il faut suffisamment d'administrateurs indépendants (Davies & Hopt, 2013). Dans le cas du SEC (les autorités boursières américaines), celui-ci exige une majorité d'administrateurs indépendants (Bebchuk & Hamdani, 2016) et certains actionnaires institutionnels exigent eux aussi des majorités (Bhagat & Black, 1998).

Ce que l'UE a fait en plus (sur base des recommandations de l'OCDE) c'est d'inclure, dans les annexes de sa recommandation, une liste de critères à respecter (Ringe, 2013). Cette liste négative rassemble les caractéristiques qu'un administrateur ne doit pas posséder mais est complétée par une liste positive de caractéristiques à posséder (Davies & Hopt, 2013). D'autres pays se contentant d'établir une liste négative, selon Ringe (2013). Et d'après lui, il faudrait l'étendre avec l'ajout de critères positifs (Ringe, 2013). Il rejoint par-là la recommandation de l'OCDE (2017). Mais la difficulté réside dans la mise en place de cette liste et des critères à retenir selon Ringe (2013). Certains pays ont réussi à inclure un nombre élevé de conditions au détriment d'une grande complexité alors que d'autres pays ont opté pour des listes moins exhaustives (Ringe, 2013). De nombreux pays européens ont repris en partie ou en totalité cette liste dans leur propre code de gouvernance (Davies & Hopt, 2013). Certains pays ont ajouté des critères en plus des critères recommandés par l'UE (Davies & Hopt, 2013). Par exemple, l'Italie oblige les entreprises cotées à réserver un siège dans le CA pour un représentant des actionnaires minoritaires (Bebchuk & Hamdani, 2016). En Allemagne, une des grandes particularités est que la moitié du CA est composé de représentants des travailleurs (Ringe, 2013). La recommandation de l'UE prend en compte cette particularité allemande tout en indiquant qu'un employé ou un ancien employé ne peut pas être considéré comme administrateur indépendant sauf dans le cas d'un mécanisme de représentation des travailleurs (Davies & Hopt, 2013). L'OCDE (2017) a aussi pris en compte la possibilité d'un tel

mécanisme de représentation des travailleurs et recommande de favoriser l'indépendance et la formation de ces derniers afin de sauvegarder l'intégrité de la mission d'administrateurs. L'OCDE (2017) recommande aussi une transparence dans la nomination et un droit pour ces administrateurs à rendre des comptes aux salariés. Les cas allemand et italien sont deux mécanismes parmi d'autres que certains pays ont adopté en vue de donner des outils supplémentaires aux actionnaires minoritaires vis-à-vis des actionnaires majoritaires. Ces deux particularités sont des illustrations de l'évolution historique unique de chaque régime juridique et économique (Davies & Hopt, 2013). Selon Ringe (2013), cette diversité peut paraître contreproductive et confuse, nécessitant aux entreprises de s'adapter à chaque pays. Malgré cela, il ajoute que cette diversité est bénéfique, voire nécessaire afin d'être efficace dans tout type de structure d'actionnariat, de marché et de situation (Ringe, 2013). L'UE l'a bien compris et a laissé une latitude suffisante aux entreprises pour définir les critères sur lesquels se basent ces derniers pour considérer un administrateur comme indépendant (Davies & Hopt, 2013). Dans un monde en constante globalisation et d'uniformisation, il y a une certaine convergence, surtout au niveau des codes de gouvernance en Europe (Davies & Hopt, 2013). Malgré la convergence, de nombreux critères font encore l'objet de débats. Dès lors, des pays comme le Royaume-Uni et certains pays européens (suivant la recommandation de l'UE et de l'OCDE) ont laissé en place la possibilité aux entreprises de démontrer l'indépendance de leurs administrateurs (Davies & Hopt, 2013). Dans la même philosophie, selon Roth, le monde académique s'accorde à dire qu'un administrateur n'est pas considéré comme indépendant si son indépendance n'est pas suffisamment claire (cité dans Davies & Hopt, 2013). C'est cette idée qui anime la philosophie du « comply or explain » mis en avant par de nombreuses juridictions (Ringe, 2013).

4. Où trouver les administrateurs indépendants

Après avoir défini les conditions à remplir pour être considéré comme indépendant, essayons de voir où nous pouvons les retrouver. Vu la difficulté de définir l'indépendance, les différentes autorités en charge de la rédaction des codes de gouvernance ont opté pour des solutions pragmatiques. Ces derniers ont décidé de focaliser leur attention sur l'indépendance de certains comités (Davies & Hopt, 2013). Nous retrouvons donc les administrateurs

indépendants au sein de ces comités. Ce sont le comité d'audit, de rémunération et de nomination vu précédemment.

Nous avons vu qu'il existe deux types de conseil d'administration qui peuvent exister. Chacun ayant ses avantages et ses inconvénients. L'un des avantages du « two-tier » étant l'identification plus rapide des administrateurs indépendants dans le mesure où ces derniers se retrouvent tous dans le conseil de surveillance. Alors que dans un système « one-tier », les deux types d'administrateurs sont mélangés. Malgré cela les obligations en terme de proportion sont les mêmes : c'est-à-dire une majorité d'indépendant et un comité 100% indépendant pour le comité d'audit et une majorité dans les autres (OCDE, 2017).

En terme de marché, les administrateurs indépendants sont présents dans tout type d'entreprise coté en bourse (Commission Corporate Governance, 2009). Le code de Gouvernance belge qui traite de ce sujet indique que le code « s'adresse aux sociétés de droit belge dont les actions sont négociées sur un marché réglementé » mais peut aussi s'appliquer aux entreprises désireuses de respecter ou de s'inspirer ce cadre de gouvernance (Commission Corporate Governance, 2009). Dès lors, d'autres entreprises non coté en bourse mais désireuses de montrer une rigueur identique en terme de gouvernance peuvent adopter des pratiques similaires, avec une possibilité d'être plus souple au niveau des exigences, suivant la philosophie du « comply or explain » (Commission Corporate Governance, 2009).

Chapitre 2 : Les raisons de démissionner

Depuis 2002, le turnover des administrateurs a augmenté selon Brochet et Srinivasan (2014). D'après un sondage de Korn/Ferry Institute (2012), 65% des entreprises américaines ont demandé à des administrateurs de démissionner ou de ne pas se représenter pour une réélection contre 57% en Europe et 37% en Asie. Alors que selon une étude du Korn/Ferry Institut cité dans de Jong, Hooghiemstra et van Rinsum (2014), 54% des entreprises trouvent qu'il est compliqué de trouver un administrateur de qualité. Dans son étude sur les administrateurs d'entreprises néerlandaises, il identifie trois catégories de raisons qui font qu'un administrateur accepte ou refuse un poste. Premièrement, la raison intrinsèque qui consiste en des raisons internes à l'individu. Le Korn/Ferry Institute (2013) a classé ces raisons :

62% disent qu'ils pensent pouvoir apporter de la valeur, 52% diversifier les postes et commencer une carrière de non-exécutif, 52% pour diversifier son expérience en gouvernance pour améliorer sa carrière d'exécutif, 37% pour ajouter de la variété à sa carrière, 10% pour augmenter ses opportunités de networking (Annexe 1). Deuxièmement, l'argument extrinsèque consiste en des raisons externes à l'administrateur : le temps à consacrer, la rémunération, etc. (de Jong et al., 2014) C'est la principale raison invoquée pour refuser un poste (de Jong et al., 2014). Alors que l'argument intrinsèque est plus utilisé dans le choix d'accepter une offre (de Jong et al., 2014). Et troisièmement, l'argument de la réputation : l'entreprise a une bonne réputation et rejoindre ce conseil favorisera-t-il la réputation de l'administrateur (de Jong et al., 2014) ? Les répondants à l'étude de de Jong et al. (2014) confient que c'est un des arguments utilisés pour accepter ou refuser, en plus de l'intrinsèque en cas d'acceptation et l'extrinsèque en cas de refus (de Jong et al., 2014). Ces raisons peuvent être des indicateurs sur les conditions qui poussent les administrateurs à démissionner. Nous allons voir qu'outre ceux précités, il y'en a tout un tas d'autres qui sont liés entre elles. Ces raisons ne sont pas classées selon un certain ordre particulier mais selon l'ordre qui nous paraît être la plus cohérente au vue de nos lectures.

1. Raisons privées

La raison privée de démissionner peut-être liée au facteur intrinsèque de de Jong et al. (2014). C'est un argument non négligeable qui est à prendre en compte même s'il n'y a pas de documentation à notre connaissance sur sa proportion parmi les autres raisons invoquées par les administrateurs. En effet, ces derniers sont des êtres humains, ils ont une vie privée durant laquelle il peut y avoir des rebondissements plus ou moins joyeuses, des drames peuvent arriver et ils peuvent décider de faire des changements de carrières pour diverses raisons, partir à la retraite, etc. Selon Dou (2017), les administrateurs sont plus susceptibles de démissionner s'ils ont plus de 70 ans, indiquant un départ à la retraite.

2. Mauvaise performances de l'entreprise

Nous avons vu que l'objectif de conseil d'administration est la surveillance de la bonne gestion de l'entreprise. Les régulateurs ont déterminé qu'une majorité d'administrateurs

indépendants au sein des conseils d'administrations permet d'atteindre le niveau de surveillance optimal et donc une performance maximale de l'entreprise (OCDE, 2017). De nombreuses études ont été menées pour déterminer si ce lien existe. Pour cela, on peut citer les travaux de Bhagat et Black (1998) et de Hermalin et Weisbach (1988).

D'après Bhagat et Black (1998), l'augmentation du nombre d'administrateurs indépendants afin d'améliorer les performances des entreprises peut être remise en cause. Selon cette étude, les firmes qui constatent une perte de performances connaissent une augmentation de la proportion d'administrateurs indépendant mais l'augmentation de ce pourcentage ne mène pas forcément à une meilleure performance. Bhagat et Black (1998) citent même deux études, l'une de Yermack et l'autre de Agrawal et Knoeber, qui démontrent une corrélation négative entre la proportion d'administrateurs indépendants et le Q de Tobin. Ils citent encore Baysinger et Butler, Hermalin et Weisbach, MacAvoy et ses coauteurs, qui ont réussi à prouver qu'il n'y a pas de corrélation significative entre diverses mesures de performance et d'indépendance. Ces études s'appliquent aux Etats-Unis mais d'autres études concentrées sur d'autres pays sont arrivées aux mêmes résultats. Pour n'en citer que quelques-uns, nous retrouvons Lawrence et Stapledon pour l'Australie, Mak et Li pour le Singapour, Faccio et Lasfer pour le Royaume-Uni (cité dans Bhagat et Black (1998)). Bhagat et Black (1998) avancent deux raisons à cette corrélation négative entre indépendance et performance : les administrateurs affiliés apportent une certaine plus-value au CA et ont un plus grand intérêt à performer dans la surveillance de l'exécutif. Ces explications rejoignent l'idée de Ringe (2013). Selon lui, le fait d'écarter des administrateurs dépendants pour mettre des administrateurs indépendants, conduit à exclure des candidats compétents ayant une expertise et une familiarité avec l'entreprise. Cette perte d'expertise pouvant conduire l'entreprise à plus de difficulté (Davis, 2004).

Néanmoins, il ne faut pas rejeter l'importance d'avoir des administrateurs indépendants. Même si de nombreuses études tendent à prouver que le lien n'est pas évident entre majorité d'indépendants et performance, certaines études arrivent tout de même à trouver un lien. Baysinger et Butler (1985) ont démontré que ce lien existe mais qu'il y a un effet de retard entre l'augmentation du nombre d'administrateurs indépendants et les performances. Démontrant par-là que les effets d'un administrateur indépendant se situent à long terme.

Leur étude étant située aux alentours des changements imposés par les réformes SOX aux Etats-Unis, cela leur a permis de voir que les entreprises qui avaient commencé la période avec plus d'administrateurs indépendant que les autres entreprises ont plus performé (Baysinger & Butler, 1985). Un autre apport de cette étude est que le pourcentage d'administrateurs indépendants permettant la meilleure performance est en deçà du pourcentage exigé par les autorités (Baysinger & Butler, 1985). Il est aussi bénéfique pour certains comités d'être complètement indépendant. C'est le cas notamment du comité d'audit qui présente de meilleures performances de surveillance lorsque ce dernier est complètement indépendant (Bronson, Carcello, Hollingsworth, & Neal, 2009). Bhagat et Black (1998) citent aussi des contre exemples à ce qu'ils affirment. Ils montrent que des entreprises avec un CA majoritairement composé d'administrateurs indépendant est gage de performance pour certaines tâches, comme le remplacement d'un CEO (Hermalin & Weisbach, 1988) ou la gestion d'une offre de rachat (Hermalin & Weisbach, 1988).

Nous voyons que le lien entre performance et le nombre d'administrateurs indépendants est assez mitigé. Les résultats dépendent de ce que l'on essaie de mesurer. Là où pour certaines tâches il y a un lien, pour d'autres il n'y en a pas. Malgré cela, des performances négatives de l'entreprise peuvent être de mauvais augure pour la survie d'un administrateur au sein du CA.

Certaines études ont mis en évidence les conséquences sur la composition du CA d'une baisse de performance. D'après des études de Hermalin et Weisbach (1988), le manque de performance de l'entreprise peut mener celui-ci à augmenter le nombre d'administrateurs indépendants, la conséquence est la même lorsque l'entreprise quitte un marché (conséquences semblables à de faibles profits). Cette conclusion est rejointe par celle de Bhagat et Black (1998) qui ont découvert qu'une faible rentabilité de la firme mène à la nomination de plus d'administrateurs indépendants. La raison que ces deux études avancent est : de faibles performances requièrent une surveillance accrue par des administrateurs indépendants. Hermalin et Weisbach (1988) ajoutent que les administrateurs indépendants qui étaient présents lorsque les performances de l'entreprise ont baissé ne sont pas remplacés mais que de nouveaux administrateurs sont ajoutés. Par contre, Gilson (1990) ne partage pas cette conclusion. Selon son étude, dans le cas de faillite ou de restructuration privés, les anciens administrateurs sont à majorité remplacés (Gilson, 1990). D'après ses découvertes,

seul 46% des administrateurs survivent à la restructuration, le conseil a une taille moyenne plus petite que précédemment, et les nouveaux administrateurs possèdent plus de compétences spécifiques à la gestion d'entreprises en difficultés (Gilson, 1990).

Shaukat et Trojanowski (2017) ont identifiés une autre raison de la baisse de performance des entreprises. Ils ont déterminé qu'il y a une utilisation opportuniste de la flexibilité du code de gouvernance au Royaume-Uni. La flexibilité du code de gouvernance est un principe qui est appliqué dans de nombreuses juridictions (recommandation EU, OCDE) (Shaukat & Trojanowski, 2017). Coles, Daniel, and Naveen (2008) identifient quelques raisons qui défendent la flexibilité des codes de gouvernance. Selon eux, il n'y a pas de composition et une taille type de CA qui correspondrait aux besoins de toutes les entreprises. Les résultats qu'ils ont obtenus donnent une taille différente en fonction de l'entreprise : les CA qui permettent une meilleure performance sont soit petite, soit grande avec une composition spécifique aux besoins de l'entreprise (Coles et al., 2008). Ils ont découvert que les entreprises complexes ont tendance à avoir des CA plus grande et une proportion d'indépendants plus grande. Selon Coles et al. (2008) plus l'entreprise est grande et complexe, plus il faut d'administrateurs et d'indépendants afin de garantir une meilleure surveillance. Tandis que les entreprises qui ont une grande intensité de R&D, ceux-là présentent une proportion plus importante d'administrateurs affiliés (Coles et al., 2008). Les raisons que les auteurs avancent sont la nécessité d'avoir une connaissance plus spécifique du domaine d'activité de l'entreprise dans le cas d'entreprises qui font beaucoup de R&D. Mais il en résulte que les entreprises profitent de cette flexibilité pour réduire l'indépendance du CA pour atténuer les contraintes de surveillance (Shaukat & Trojanowski, 2017). Sauf que cette utilisation s'accompagne par des performances moindres qu'avec des conseils plus indépendants et cette diminution de l'indépendance est réalisé au dépend du comité de rémunération et d'audit (Shaukat & Trojanowski, 2017). Pour Klein (1998) les performances des entreprises sont impactés non pas par la composition du conseil en général mais bien par la composition de certains comités clés. Il a en effet découvert que la présence majoritaire d'administrateurs affilié au sein des comités de finance et d'investissement s'accompagne de performance boursière et comptables plus importantes.

Malgré que le lien entre composition du CA et performance n'est pas claire, les actionnaires et les investisseurs tiennent les administrateurs indépendants comme responsables des mauvaises performances de l'entreprise et les sanctionnent (Asthana & Balsam, 2007). Cette hypothèse est défendue par les découvertes d'Asthana et Balsam (2007). Ces derniers identifient plusieurs raisons de la démission des administrateurs indépendants : l'une d'elles étant le déclin de la performance de l'entreprise surveillé ou l'anticipation du déclin. Cette même étude a permis de mettre en évidence que les administrateurs affiliés sont moins sensibles au déclin de la performance de l'entreprise que les administrateurs indépendants (Asthana & Balsam, 2007). On peut aussi citer Brown et Maloney (1999) qui indique que les entreprises qui ont connus de faibles performances ont fait face à un turnover important de ses administrateurs indépendants. Cette même étude cite Mace, qui conforte l'idée que les administrateurs indépendants préfèrent quitter que de défier le management. Cela est pourtant une mauvaise stratégie, cette démission s'accompagnant souvent par des sanctions du marché (Brown & Maloney, 1999). En effet, dans le cas des administrateurs qui ont été remplacés suite à des faillites ou des restructurations, ces derniers, en plus de perdre leur place, détiennent moins de postes auprès d'autres entreprises après la restructuration (Gilson, 1990). Pourtant la démission d'un administrateur indépendant est mal vu par le marché selon Gupta et Fields (2009). Même s'ils tiennent à nuancer que cette réaction négative dépend de l'indépendance net qui en résulte (réaction plus négative si le CA était plus indépendant avant la démission), et de l'implication des investisseurs institutionnels dans la surveillance du CA (les investisseurs institutionnels peuvent être un soutien et renforcer la surveillance des administrateurs indépendants) (Gupta & Fields, 2009). Ce qui indique que les investisseurs valorisent cette surveillance au sein des CA (Gupta & Fields, 2009).

La raison qu'Asthana et Balsam (2007) avancent pour justifier cette démission est : la richesse des administrateurs affiliés est dépendante d'une seule entreprise, contrairement aux administrateurs indépendants qui ont d'autres positions dans d'autres entreprises, les rendant plus sensible aux performances. Ils seraient donc plus enclins à quitter un poste d'administration car ils ne risquent pas ou peu de perdre leur moyen de subsistance. Cette conclusion est un peu en contradiction avec celle de Yermack (2004) selon laquelle l'impact d'une démission sur la richesse d'un administrateur est suffisant que pour l'inciter à performer dans sa tâche de surveillance. En effet, selon lui, l'impact d'une modification de la

performance boursière de l'entreprise a un impact significatif sur la richesse des administrateurs via des changements de compensation, du nombre de poste détenus, et autres bénéfices financiers obtenus de la part de l'entreprise initiale.

Pour résumer cette partie, nous pouvons dire que bien que le lien entre performance de l'entreprise et indépendance du CA n'est pas claire, ces derniers peuvent être tenus responsables. Ces mêmes administrateurs ont donc des incitants à démissionner car cela impacte leur richesse : moins d'argent dans l'entreprise, donc moins de rémunération pour l'administrateur.

3. Défaut de surveillance

Une seconde raison de la démission d'un administrateur peut être à la suite de fraudes commises par l'entreprise et que l'administrateur n'a pas détecté. Lorsqu'un cas pareil se produit, le risque pour l'administrateur augmente. Selon Asthana et Balsam (2007), le risque est un des facteurs qui pousse les administrateurs à démissionner. Mais cette vague de démission n'est pas systématique puisque 83% des administrateurs restent au moins trois années après la fin du procès selon une étude de Fich et Shivdasani (2007). Selon Agarwal, Jaffe et Karpoff le turnover des administrateurs est même inchangé après une fraude (cité dans Brochet, 2014). Pourtant Brochet et Srinivasan (2014) citent une étude de Farber qui indique qu'il y a une amélioration du niveau d'indépendance des CA après que la SEC (les autorités des marchés boursiers américains aient sanctionné les entreprises, laissant supposer qu'il y a eu effectivement un changement d'administrateurs.

S'il s'avère que la fraude est due à des défauts de surveillance de la part de l'administrateur, les actionnaires peuvent le tenir responsable de deux manières (Brochet & Srinivasan, 2014). Soit le citer en justice pour défaut de prévoyance (Brochet & Srinivasan, 2014) : sous couvert du devoir d'attention (« duty of care »). Soit voter contre la reconduction de son mandat (Brochet & Srinivasan, 2014). Selon l'étude de Brochet et Srinivasan (2014), seul 11% des administrateurs sont cités en justice alors que le taux est de 54% dans le cas des administrateurs ayant exercé dans le comité d'audit et 16% pour tout administrateur qui auraient vendu des parts durant la durée du méfait. Lorsque la fraude consiste en des

réévaluations des états financiers, Srinivasan (2005) indique que les réévaluations à la baisse des états financiers ont pour conséquence un turnover de 48% des administrateurs indépendants, contre 18% dans le cas d'une réévaluation à la hausse. La probabilité est d'autant plus importante que la réévaluation est importante et que l'administrateur siègeait au comité d'audit. Ce qui rejoint Brochet et Srinivasan (2014) qui indiquaient une plus grande responsabilisation des administrateurs ayant des fonctions financières.

Contrairement à ce que Fich et Shivdasani (2007) ont découverts, comme indiqué précédemment selon leur étude, les entreprises qui ont fait face à une poursuite judiciaire ne font pas face à une augmentation anormale des démissions de leurs administrateurs mais ces derniers connaissent une diminution des autres postes d'administration qu'ils détiennent auprès d'autres entreprises. Fich et Shivdasani (2007) indiquent que le mécanisme qui conduit à cette démission des autres positions d'administrateur est lié à la peur de la contagion vers les autres entreprises à travers l'administrateur en commun. Ce qui pousse ces entreprises à couper les liens avec l'administrateur en question (Fich & Shivdasani, 2007). Cela rejoint la découverte de Srinivasan (2005) qui documente une perte de positions dans d'autres conseils pour 25% des administrateurs, suggérant des conséquences sur la réputation de l'administrateur même dans le cas où ce dernier ne fait pas face à des sanctions personnelles de la part des autorités judiciaires (Srinivasan, 2005). Par contre cette contagion vers d'autres administrateurs ou à d'autres postes d'administration n'est pas systématique. Dans le cas de fraudes assez spécifiques, comme l'anti-datage des stock-options, Ertimur, Ferri et Maber (2012) ont démontré que seul les membres du comité d'audit étaient concernés par des départs anormaux et que les autres comités étaient épargnés. De plus, les administrateurs concernés ne connaissent pas d'autres conséquences sur leurs autres positions d'administrateurs (Ertimur et al., 2012). Selon cette même étude, seule la diminution de la performance, suite à une fraude d'anti-datage de stock-options, a une incidence sur le turnover des administrateurs concernés (Ertimur et al., 2012). Cela suggère que pour certaines fraudes, s'il n'y a pas de diminution de la performance et les administrateurs peuvent s'en sortir sans conséquences.

Suite à ces poursuites en justice, les administrateurs peuvent soit démissionner de leur plein gré, soit être poussé à la porte par une non réélection (Brochet & Srinivasan, 2014). Selon les

études de Brochet et Srinivasan (2014), aux Etats-Unis, être nommé dans une action en justice conduit à la démission de l'administrateur dans les deux années qui suivent la fin du procès.

La seconde méthode pour tenir les directeurs responsable est via les votes. La reconduite d'un administrateur à son poste est symptomatique de la confiance qui lui est accordée par les actionnaires. En effet, les administrateurs cités en justice ont significativement moins de votes que ceux d'entreprises non cités en justice, et ceux qui ne sont pas cités ne présentant pas de réelles différences avec ceux d'entreprises non-cités (Brochet & Srinivasan, 2014). Dans le cas de ceux qui ne sont pas remplacés malgré les votes de défiance, ceux-là démissionnent peu de temps après due au manque de soutien et la rupture de la confiance envers l'administrateur (Brochet & Srinivasan, 2014).

Srinivasan (2005) indique que l'indépendance est l'outil ultime pour permettre d'éviter les fraudes et les erreurs de surveillance mais dit être conscient que la difficulté d'accéder à l'information rend la surveillance et la remise en question du travail de l'exécutif plus compliqué. Rendant dès lors possible et plus que probable des défauts de surveillance. Cette idée est confortée par une étude de Leyens, cité dans Davies and Hopt (2013), qui indique qu'il y a effectivement une difficulté pour les non-exécutifs à accéder à l'information. Duchin, Matsusaka et Ozbas (2010), indiquent que lorsqu'une entreprise à des coûts élevé d'acquisition de l'information, l'ajout d'un administrateur indépendant détériore la performance. Dans cette étude, il arrive à la conclusion que les entreprises avec des coûts d'information élevés ont une proportion d'indépendants plus élevé. Cette étude montre qu'il y a des asymétries d'informations au sein des administrations et que cela doit être pris en considération dans la composition du CA. Dans ce domaine, la majeure difficulté soulevée par Davies et Hopt (2013) est l'asymétrie de la réception de l'information ; dans la mesure où les bonnes nouvelles arrivent plus vite que les mauvaises. De plus, l'accès à l'information est souvent conditionné par une demande au préalable envers les exécutifs, réduisant les chances d'avoir un accès direct et rapide à l'information (Davies & Hopt, 2013). Le seul moyen d'y avoir accès se situe à travers le comité d'audit qui a un accès direct à l'information et avec lequel les non-exécutifs ont des contacts direct et régulier (Davies & Hopt, 2013). Mais lorsque les non-exécutifs désirent accéder à une information en contournant le processus de demande habituel, cela est vue comme une forme de méfiance vis-à-vis du management et peut avoir

des conséquences importantes sur la collaboration des membres du CA, rendant le travail des administrateurs plus compliqué et entaché d'affiliation (Davies & Hopt, 2013). L'OCDE (2017) a pris conscience de cette difficulté et recommande de mettre en place les structures nécessaires, notamment un accès direct des administrateurs indépendants aux différentes sources d'information sans la demande préalable ou la présence d'un exécutif.

Certains événements de la vie d'une entreprise sont aussi vu comme des défauts de surveillance sans qu'il n'y ait de méfaits. C'est le cas des offres de rachat. Harford (2003) a découvert qu'il y a un remplacement des administrateurs lorsqu'il y a un rachat d'une entreprise. Cette sanction est plus ou moins lourde en fonction de la réussite du rachat (Harford, 2003). Si celle-ci est réussie alors que l'entreprise avait des difficultés financières, les administrateurs sont faiblement sanctionnés dans la mesure où ils ne perdent pas leurs autres positions, et peuvent même obtenir une position dans la nouvelle entreprise (Harford, 2003). Dans le cas de ceux qui ne permettent pas d'aboutir à la fusion, ces derniers perdent des positions au sein des autres administrations auxquelles ils siègent (Harford, 2003).

Nous avons vu dans cette section qu'il y a une sanction de la part des actionnaires en cas de mauvaise surveillance des directeurs par les administrateurs. Ces sanctions peuvent aller de la citation en justice, à la destitution du conseil d'administration sans que les deux soient mutuellement exclusifs. Ces sanctions peuvent aussi se répercuter envers d'autres positions détenues par lesdits administrateurs.

4. Anticipation de mauvais jours

On a constaté que suite à des mauvaises performances et à des sanctions, les administrateurs peuvent être amenés à quitter leur position au sein d'un conseil d'administration. Mais en tant qu'individus privilégiés de l'entreprise, ils peuvent prévoir l'arrivée de la tempête. Ils ont accès à des informations auxquelles peu d'individus ont accès. Dès lors, dans le but de se protéger, ils peuvent décider de démissionner anticipativement. Fahlenbrach, Low, et Stulz (2010b) rapportent l'existence d'un tel phénomène qu'ils nomment « le côté obscur des administrateurs indépendants » (« dark side of outside directors »). Selon leur étude, les administrateurs démissionnent à l'avance en anticipation de performances plus faibles ou de

la survenance d'événements négatifs. Suite à cette démission, l'entreprise connaît une diminution des performances boursières et comptables, augmentation de la probabilité de faire des retraitements comptables ou d'être cité dans des poursuites judiciaires (Fahlenbrach, Low, & Stulz, 2010a). On peut se demander comme les auteurs si ce n'est pas un phénomène de prophétie auto-réalisatrice et que c'est la démission de l'administrateur qui provoque ces événements négatifs. Selon les auteurs, ce n'est pas le cas dans la mesure où les entreprises déclarent que la période où les événements négatifs ont débutés sont antérieurs de plusieurs mois à la publication des méfaits. Dès lors, Fahlenbrach et al. (2010a) estiment que la raison de ce départ anticipé est la peur de l'impact négatif de l'événement sur la réputation de l'administrateur ou l'augmentation de la charge de travail.

Néanmoins, selon Dou (2017), cela n'est pas la meilleure stratégie à adopter dans la mesure où, les administrateurs qui démissionnent avant que ces événements soient devenus publics connaissent des pénalités comme une diminution du nombre de postes détenus (Dou, 2017). Alors que ceux qui restent durant l'évènement négatif, eux connaissent une pénalité moindre, suivi de ceux qui quittent le conseil avant l'évènement négatif et ceux qui quittent après (Dou, 2017). Il y a donc une préférence du marché pour les administrateurs qui font face aux difficultés par rapport à ceux qui les évitent. Ceci est illustré par le fait que les administrateurs qui restent durant l'évènement connaissent une augmentation du nombre de poste détenus auprès d'autres entreprises (Dou, 2017). Cela est due selon l'auteur à un effet d'expérience : la gestion d'un tel événement négatif rend ces administrateurs intéressants pour d'autres entreprises faisant face aux mêmes difficultés (Dou, 2017). Là, où les administrateurs espéraient éviter les sanctions du marché, ils font face à des pénalités plus importantes que s'ils étaient restés (Dou, 2017).

5. Perception de risque élevé

Nous avons vu que l'anticipation de mauvais jours peut mener à la démission. Cette anticipation est due à une perception qu'il y a un risque élevé pour l'administrateur. Nous allons voir dans cette section qu'il y a en effet un impact de la perception de risque sur la probabilité de démission des administrateurs. D'après une étude de Korn/Ferry Institute (2003), 11% des administrateurs allemands déclarent avoir démissionné car le risque

personnel était trop grand. Asthana et Balsam (2007) identifient l'appréciation du risque parmi les raisons qui poussent un administrateur à quitter un poste.

La menace d'une responsabilisation des administrateurs est réelle. Les cas World Com et Enron ont été annoncés comme ferrant l'objet d'exemples pour les administrateurs du monde entier (Black, Cheffins, & Klausner, 2006a). Ainsi, le Contrôleur de l'Etat de New York a prévenu que tous les administrateurs seront tenus responsable personnellement, comme l'ont été les administrateurs des compagnies précitées, en faisant des paiements personnels s'ils ont été négligent dans la surveillance des conseils d'administration (Black, Cheffins, & Klausner, 2006b).

Les réglementations SOX qui ont suivi ces deux faillites ont pris en compte cette volonté de responsabiliser les administrateurs (Black et al.). Les autorités américaines ont voulu mettre une pression supplémentaire sur les administrateurs en augmentant leurs responsabilités rendant la position plus risquée et moins intéressante pour les nouveaux candidats et ceux siégeant déjà au conseil (Black et al., 2006a). Dès lors, cette menace peut mener à une diminution du nombre d'individus voulant servir en tant qu'administrateur selon Aguir, Burns, Mansi, and Wald (2014) ainsi que pour Kirkbride et Letza (2005). Il y a en effet la difficulté pour les entreprises à recruter un administrateur pour des raisons de perception de risque trop élevé. Selon une étude sur les CEO par le Toronto Stock Exchange et l'« Institut of Corporate Directors » au Canada, cité par Ronald Davis (2004) : 15% des répondants disent que la responsabilité des administrateurs est une des raisons de cette difficulté. Une étude de Korn/Ferry Institute (2003) abonde dans la même direction : 52 % des administrateurs français ont décliné une offre car ils considéraient le poste comme trop risqué, contre 46% au Royaume-Uni. On peut aussi citer Linck, Netter et Yang (2009) qui ont identifié que les administrateurs post réformes SOX estiment qu'ils font face à plus de risques et de charge de travail, rendant le métier moins attractif.

Mais tous les administrateurs ne font pas face de la même manière au risque. Comme nous l'avons vu précédemment, d'après Brochet et Srinivasan (2014) la responsabilité des administrateurs non exécutifs est plus forte qu'un autre administrateur, faisant de cette

position une position très inconfortable. Ce dernier incluant aussi un risque de réputation en plus du risque financier. Ce qui est très rédhibitoire pour les administrateurs.

Malgré une perception de risque élevé, Black et al. (2006b) ont découvert que les paiements personnels sont rares. Firth, Wong et Yick (2016) ont découvert que ce phénomène peut aussi s'appliquer au marché chinois : les administrateurs indépendants faisant face à des sanctions moins sévères que leurs homologues affiliés. Les raisons sont doubles à ce manque de responsabilisation.

Premièrement, les compagnies s'assurent contre les fautes des administrateurs en souscrivant à des assurances «Director and Officers » (D&O) (Black et al., 2006b). Black et al. (2006a) préconisent cette méthode pour distribuer le risque de la position entre l'administrateur et l'entreprise afin d'atténuer l'effet rédhibitoire du poste (Black et al., 2006a). Mais cela soulève un autre problème : en assurant ces postes, les administrateurs pourraient être tentés de prendre plus de risques que voulu (Aguir et al., 2014). Néanmoins c'est un mal nécessaire, selon Netter et Poulsen (cité dans Aguir et al., 2014), pour épargner aux administrateurs des litiges à tout va, qui les empêcherait de travailler sereinement. Un autre problème posé en assurant les postes des administrateurs, c'est leur coût pour les entreprises. Linck et al. (2009) ont identifié une augmentation des primes D&O suites aux réformes SOX. Pourtant, en tant que travailleur à mi-temps, les administrateurs indépendants ont rarement le temps et l'influence nécessaire que pour s'engager dans des actions de délits d'initié (Black et al., 2006a), ce qui réduit le risque et la nécessité d'une couverture D&O.

Deuxièmement, le système juridique peut les aider à échapper aux sanctions (Black et al., 2006a). En effet, en Europe, la partie perdante est tenue de dédommager la partie gagnante (Black et al., 2006a). Ce qui fait que les cibles les plus attractives pour une poursuite judiciaire sont ceux qui étaient directement impliqués dans les délits et ceux ayant les moyens. Les administrateurs indépendants font rarement partie d'une de ces catégories, les immunisant en partie face aux poursuites judiciaires (Black et al., 2006a). Et comme dis précédemment, le fait qu'ils soient des travailleurs à mi-temps réduit leurs possibilités d'être impliqués dans des délits (Black et al.).

D'après Black et al. (2006a), il est tout de même possible qu'il y ait un paiement personnel de la part d'un administrateur dans deux situations bien spécifiques. Il faudrait en premier lieu une situation unique, qu'ils appellent « perfect storm », qui doit comprendre :

“ (1) the company is insolvent and the expected damage award exceeds the amount the company can pay plus the limit on the company's insurance policy; (2) the case includes either a large claim under section 11 of the Securities Act of 1933 (Securities Act) or a large and unusually strong claim against the outside directors under section 10(b) of the Securities Exchange Act of 1934 (Exchange Act); and (3) there is an alignment between individual culpability and personal wealth among the officers, directors, or both” (Black et Al. 2006, 1060-1061).

La seconde situation pour qu'un administrateur fasse l'objet d'un paiement personnel est, ce que les auteurs appellent, « can't afford to win ». Et cela se présente lorsque l'entreprise est insolvable ou qu'il n'y a pas de couverture suffisante par l'assurance D&O, pour diverses raisons de montant, de conditions (pas de couverture pour certaines fautes, s'il y a une faute délibérée et les délits d'initié) (Black et al., 2006b). Ces conditions sont assez rares pour que l'administrateur considère un risque de paiement personnel (Black et al., 2006b). Malgré la faible probabilité d'être tenu responsable et faire un paiement personnel, les montants des sanctions sont tel que cela suffit aux candidats pour refuser un poste d'administrateur si le risque de faire face à une poursuite judiciaire est grande (Black et al., 2006a). C'est notamment un mécanisme incitatif à l'efficacité de la surveillance des administrateurs.

Nous avons vu dans cette section que le risque financier est assez faible pour être considéré comme un motif de démission d'un administrateur indépendant. Ce dernier ne faisant que rarement face à des paiements personnels en cas de litige. Pourtant, c'est un argument pris en compte dans la décision d'accepter une position d'administrateur, et cela réduit le stock d'administrateurs disponibles pour les entreprises en difficultés.

6. Manque de compétence

Nous avons vu précédemment que certains administrateurs étaient plus enclins à être tenus responsable de défaut de surveillance : les administrateurs avec un rôle financier étant plus

vite responsabilisés des défauts de surveillance (Brochet & Srinivasan, 2014). Nous avons aussi vu que l'indépendance n'est pas forcément synonyme de performance (Hermalin & Weisbach, 1988) et que le manque de performance peut inciter les administrateurs à quitter leur position (Asthana & Balsam, 2007). La question que l'on se pose dans cette section est dès lors : qu'en est-il des compétences des administrateurs ? Est-ce un facteur dans le choix de démissionner d'un poste si haut placé ?

Nous avons vu que l'indépendance du conseil d'administration n'était pas un gage de performance (Hermalin & Weisbach, 1988) et que les résultats étaient mitigés (Bhagat & Black, 1998). Nous avons évoqué Ringe (2013) qui disait que le problème n'est pas vraiment l'indépendance mais bien le manque d'expertise. Adams et Jiang (2016) arrivent au même constat. Selon les résultats de leur étude, le nombre d'administrateurs indépendants au sein du CA n'est pas lié à la performance, alors que les compétences financières de ces mêmes administrateurs le sont. De plus, des résultats similaires ont été obtenus avec des exécutifs (Adams & Jiang, 2016). Ce qui suggère que l'expertise et la connaissance de l'entreprise est plus importante que l'indépendance pour maximiser les performances de l'entreprise. Hau et Thum (2009) ont constaté que ce manque d'expertise a été ressenti négativement à différents niveaux du monde économique lors de la crise des subprimes. Et suite à cette crise, ils ont constaté que l'attention des régulateurs et des académiciens s'est focalisée sur les compétences des administrateurs sans pour autant négliger l'indépendance. D'ailleurs, dans son EU Green Paper d'avril 2011, l'UE mentionne de plus en plus de critères de compétence et de diversité pour la sélection des administrateurs indépendants (Davies & Hopt, 2013).

Les attentions grandissantes des législateurs concernant les compétences des administrateurs peuvent mener à la démission de ceux n'ayant pas les compétences requises. Le manque d'expertise et d'intérêt ont été pointés du doigt par Ringe (2013) comme étant une des raisons des changements opérés ces dernières années au niveau des conseils d'administration. Ces changements ont amenés à retrouver plus de professionnels au sein des CA, comme des avocats, experts financiers, consultants, ou exécutifs retraités : la principale raison étant l'adoption des exigences SOX par les entreprises (Linck et al., 2009). D'après une étude de (Korn/Ferry Institute), qui cite une étude de Higgs & Smith, 87% des entreprises au Royaume-Uni atteignent le niveau recommandé d'expertise financière au sein du CA et 15% des

entreprises pensent à faire des changements au sein de leur CA dans le but d'incorporer plus d'expertise financière. Une comparaison de Hau et Thum (2009) des performances des banques privées et publiques allemandes suite à la crise des subprimes les a conduit à conclure qu'un certain niveau d'incompétence a mené les banques publiques à des performances moindres que les banques privées. Selon cette étude, les banques détenues par une majorité d'actionnaires publiques sont caractérisées par des CA ayant des compétences financières moindres que les banques dites privées et que cette incompétence a mené à des situations où les banques privées ont rencontré de plus grandes difficultés financières et plus souvent. De plus, selon Firth et al. (2016), détenir des compétences amène aussi à focaliser l'attention des autorités et du public sur soi. D'après leur étude sur le marché chinois, les administrateurs ayant une expérience financière sont plus susceptibles d'être pénalisés. Mais cette plus grande probabilité d'être tenue responsable ne signifie pas qu'ils font face à des sanctions plus sévères que les autres administrateurs (Firth et al., 2016).

Outre l'expertise financière, Korn/Ferry Institute (2012) a identifié d'autres compétences que les administrateurs se doivent de posséder. Il y a tout d'abord des traits centraux essentiels qui sont exigés depuis longtemps. Ce sont l'indépendance, l'expérience, pouvoir être communicatifs tout en étant à l'écoute, oser critiquer et poser les questions que d'autres n'osent poser (Korn/Ferry Institute, 2012). L'importance de la communication est fortement soulignée par cette étude comme étant un trait primordial. L'étude identifie aussi deux traits qui ont une importance grandissante depuis quelques années auprès des exigences des entreprises : la connaissance du business et l'engagement en terme de temps (Korn/Ferry Institute, 2012). Ces deux traits sont considérés car l'environnement technologique dans lequel évoluent les entreprises les rend plus complexe, nécessitant une connaissance pointue du domaine d'activité de l'entreprise mais aussi de consacrer plus de temps et d'énergie (Korn/Ferry Institute, 2012). Dans le cas des traits non désirés nous retrouvons : un égo surdimensionné, une personnalité conflictuelle, un manque de préparation, un manque de compréhension et un manque des limites (Korn/Ferry Institute, 2012). On peut remarquer que ce sont des traits qui sont l'exacte opposé de ce qui est souhaitable pour une bonne surveillance.

Une des manières qui pourrait être utilisée pour augmenter la compétence des administrateurs serait l'ajout de CEO (Fahlenbrach et al., 2010b). Dans ce cas-ci, le marché répond favorablement à cette nomination (Fahlenbrach et al., 2010b). Les raisons à cela sont multiples. L'une d'elle concerne la réputation du CEO (Fahlenbrach et al., 2010b). Ce dernier n'a pas de raison de rejoindre une autre entreprise en tant qu'administrateur externe, pour des raisons de risque et de réputation (Fahlenbrach et al., 2010b). Dès-lors le fait qu'il rejoigne une entreprise en tant qu'externe, est une forme de validation de l'entreprise rejointe (Fich, 2005). D'après Fahlenbrach et al. (2010b) les entreprises qui ont le plus recours à ce genre d'individus sont des firmes prestigieuses et la seule préséance de celui-ci en tant qu'externe donne une indication de bonne gouvernance, car les CEO sont plus enclins à s'opposer à la direction en cas de contestation. Dès, lors les entreprises seraient incitées à ajouter que des CEO en tant qu'administrateurs indépendant et virer tous les autres. Néanmoins, d'après cette étude, l'ajout d'un deuxième CEO n'a pas d'impact, sauf dans le cas où cela mène à des conseils liés, dans ce cas-là l'impact est négatif pour certaines mesures de performances (Fahlenbrach et al., 2010b). Fich (2005) nuance ces résultats en indiquant que l'ajout d'un CEO est bénéfique pour des petites entreprises et qui sont plus petites que l'entreprise initiale du CEO. Malgré que la nomination d'un CEO peut être attractive pour l'entreprise qui le nomme, ainsi que pour le CEO (cela peut lui rapporter du prestige et des opportunités car c'est ce qu'il recherche) (Fahlenbrach et al., 2010b), le constat est moins favorable pour l'entreprise initiale, qui perd en valeur (Fich, 2005). Les raisons sont que le CEO est perçu comme plus occupé et consacre moins de temps pour l'entreprise initiale (Fich, 2005). Ce genre de nomination par des petites entreprises est à nuancer. Tous les CEO ne sont pas forcément volontaires pour rejoindre une nouvelle entreprise. Comme l'ont démontré Deutch et Ross (2003), il est possible que certains administrateurs décident de ne pas rejoindre une entreprise dans la mesure où ils n'ont pas accès à toute l'information la concernant.

A la lumière de ces études, on peut dire que l'absence des compétences requises met l'administrateur dans une situation délicate où il fait face à une plus grande probabilité de sanctions de la part du conseil mais aussi des autorités juridiques. Cela incitant dès lors les administrateurs à démissionner ou ne pas accepter de tels positions. Il est à noter que les autorités juridiques et financières mais aussi le marché appelle à plus de compétences au sein des conseils d'administration. Dès lors, les entreprises seraient tentées de faire appel à des

CEO, dont nous avons évoqué la compétence, afin de satisfaire les désirs des parties prenantes, tout en se délestant des administrateurs moins compétents. Nous avons aussi vu que la possession de certaines compétences essentielles, comme les compétences financières, peuvent plus attirer le regard sur les négligences de l'administrateur (Firth et al., 2016). La sanction étant plus sévère pour ces individus comparé à d'autres (Brochet & Srinivasan, 2014).

7. Réputation ébranlée

Nous avons vu précédemment qu'une des raisons de la démission anticipative des administrateurs est la volonté de protéger sa réputation. Nous allons voir dans cette section que c'est un des facteurs les plus importants de la décision de démissionner car c'est ce qui indique la qualité de l'administrateur.

Nous pouvons citer de Jong et al. (2014) qui ont déterminé que la réputation de l'entreprise est un facteur important dans la décision d'accepter ou non un poste d'administrateur. La raison avancée est que l'administrateur lie sa réputation à celle de l'entreprise en acceptant de servir au conseil d'administration de ce dernier (de Jong et al., 2014). D'après Kaplan et Reishers (cité dans Kirkbride & Letza, 2005) c'est l'un des incitants les plus importants qui pousse les administrateurs à performer. Dans certains pays, c'est le seul mécanisme qui incite les administrateurs à aligner leurs intérêts à celle des actionnaires (Firth et al., 2016) alors que dans les pays les plus développés, les mécanismes de sanctions juridiques sont considérés prendre le relais des lois du marché ou en tout cas renforcer ce dernier comme des facteurs incitatifs à une surveillance correcte des CA (Firth et al., 2016).

Deutsch et Ross (2003) ont démontrés que la réputation joue un rôle dans la désignation d'un administrateur : pour les nouvelles entreprises, le candidat sélectionné donne un signal fort sur l'alignement de la nouvelle entreprise sur le marché en terme de gouvernance et d'éthique. En désignant des candidats ayant une bonne réputation, les entreprises accèdent à de nouvelles opportunités. En effet, Deutsch et Ross (2003) distinguent deux tâches aux administrateurs : celle de la surveillance bien connue et réglementée et une fonction externe qui est la représentation de l'entreprise et la possibilité d'apporter de nouvelles opportunités

commerciales (Deutsch & Ross, 2003) . L'administrateur permet de lier les entreprises entre eux, ainsi que les ressources que chacune dispose (Deutsch & Ross, 2003). C'est le cas de tous les CEO, qui sont considérés comme étant très précieux, mais les CEO de banques commerciales le sont encore plus pour les opportunités qu'ils peuvent apporter à l'entreprise initiale et aux autres entreprises dans lesquelles ils siègent (Fich, 2005).

Néanmoins, les médias peuvent jouer un rôle important dans la construction ou la destruction d'une réputation. Devenant dès lors un outil puissant d'incitation et contrôle des comportements. La présence d'un média actif et puissant peut mener les administrateurs à la démission ou à être efficace dans la surveillance des CA. En effet, d'après Kirkbride et Letza (2005), la présence d'une telle presse incite les administrateurs à faire leur travail efficacement, faute de quoi la presse se chargera de relayer les défauts au sein du Conseil d'administration révélant par la même occasion les lacunes et les erreurs des administrateurs, exposant ainsi la réputation de ce dernier à l'opinion publique. Liu et McConnell (2013) ont mis en évidence l'influence que les médias peuvent avoir sur la direction dans l'alignement de leurs intérêts avec celle des actionnaires. Dans leur étude des choix d'acquisition, la présence d'un média actif permet de mettre en évidence les choix faites par les directeurs en terme d'acquisition à valeur négative. En mettant en lumière ces exécutifs, les médias permettent de faire abandonner les acquisitions dommageables pour les actionnaires par peur que cela soit dommageable pour leur réputation (Liu & McConnell, 2013). Dès lors, l'exposition des gérants sur la place publique est un incitant pour que ceux-ci alignent leurs intérêts avec celle des actionnaires (Liu & McConnell, 2013). Ce mécanisme de surveillance par des acteurs externes à l'entreprise peut s'appliquer sur les administrateurs indépendants également. Rien n'empêche les médias de fouiller suffisamment et d'exposer les erreurs des surveillants de l'entreprise. Ce qui peut être un argument incitatif pour les administrateurs à effectuer efficacement leur rôle. Les défauts de gouvernance sont plus susceptibles d'être exposé par la présence d'une presse active, incitant les administrateurs à faire leur travail correctement. Mais selon Liu et McConnell (2013), le pouvoir des médias n'est pas toujours contraignant. C'est en pesant le pour et le contre, entre les gains de l'acquisition pour le directeur et les pertes de réputation, que ce dernier se fait son opinion et choisit de poursuivre ou non l'action entreprise (Liu & McConnell, 2013). Les médias ne sont donc pas forcément l'outil ultime de gouvernance mais peuvent être une source de pression en plus contre les administrateurs.

D'ailleurs, les administrateurs utilisent les médias pour éviter que leur réputation soit salie. Selon Dewally et Peck (2010) les administrateurs qui quittent publiquement le conseil pour des raisons de conflits sont de huit à dix ans plus jeunes que ceux qui quittent discrètement le conseil. Les raisons avancées sont la réputation (Dewally & Peck, 2010). Selon leur étude, lorsque les administrateurs ont une longue carrière qui les attends, ces derniers préfèrent rendre publique leur démission et dévoiler les manquements au sein du conseil qu'ils quittent (Dewally & Peck, 2010). C'est une manière de se distancier du CA et ainsi laver leur honneur (Dewally & Peck, 2010). Brown et Maloney (1999) arrive à la même conclusion en indiquant que des faibles performances due à des problèmes de management sont des incitants pour les administrateurs indépendants à quitter le conseil afin de préserver leur réputation.

En plus des changements de réputation de l'administrateur, il y a aussi des changements dans la réputation de l'entreprise. Selon Asthana et Balsam (2007) la réputation du comité ou de la position détenue par l'administrateur joue un rôle sur la probabilité que ce dernier quitte l'entreprise. Plus le poste est prestigieux, moins l'administrateur est tenté de le quitter (Asthana & Balsam, 2007). Même si l'administrateur est fort occupé, il sera plus incité à allouer son temps que de quitter le conseil si le poste est prestigieux (Knyazeva, Knyazeva, & Masulis, 2013).

Il résulte de nos différentes découvertes que le facteur de réputation joue un rôle important dans les choix de démission des administrateurs. C'est un indicateur de la qualité de ce dernier, l'actif qui lui permet de se vendre et d'attirer des entreprises qui le voudraient comme membre de leur conseil. Les autres facteurs cités dans les sections précédentes sont des éléments qui influencent la réputation de l'administrateur, lui donnant les éléments pour faire son choix de rester ou partir du CA.

8. Perte d'indépendance

Le manque d'indépendance peut aussi être une raison de la démission des administrateurs indépendants. D'après Korn/Ferry Institute (2003), 66% des entreprises au Royaume-Uni répondent aux exigences d'indépendance du CA, selon cette même étude 24% des entreprises comptent changer d'administrateurs pour atteindre le niveau requis.

Les raisons qui peuvent être avancés se situent au niveau de la nomination de ces administrateurs. La nomination d'un administrateur (affilié ou non) se fait via une sélection par le comité de nomination et est présenté à l'assemblée générale. Ce sont donc les actionnaires qui décident si l'administrateur sera retenu ou non. Pour Bebchuck et Hamdani (2016) ceci pourrait inciter les administrateurs à se conformer aux désirs des actionnaires, cette incitation est d'autant plus grande qu'il y a un actionnaire majoritaire. C'est aussi une limite important à l'efficacité des administrateurs indépendants pour Kirkbride et Letza (2005) : la raison est qu'ils ne sont pas désignés par un comité complètement indépendant mais en partie composé par des administratifs affiliés. Cela réduit dès lors la capacité des administrateurs indépendants à contredire la direction (Kirkbride & Letza, 2005).

Il peut aussi y avoir le développement d'une certaine familiarité entre les administrateurs et la direction. Selon Shivdasani et Yermack (1999), il se peut qu'il y ait des changements dans le statut de l'administrateur tout au long de son mandat par l'apparition de conflits d'intérêts. Mais selon Yermack (2004), peu d'administrateurs acquièrent des conflits d'intérêt avec le temps.

Pour Hwang et Kim (2009) ce n'est pas avec le temps qu'il y a une création d'une affiliation avec la direction, mais bien dès le début. Ils ont en effet découvert que les administrateurs dit indépendant ne le sont pas tout à fait. Pour cela, ils ont recueilli des données sociales telles que l'université fréquenté, le service militaire, la région d'origine, la discipline exercée, et l'industrie. En incluant ces « facteurs sociaux » aux facteurs d'indépendance, le pourcentage de conseil qui était de 87% sans les facteurs sociaux passe à 62% avec les facteurs sociaux (Hwang & Kim, 2009). Et ces derniers ont des impacts sur le niveau de rémunération de la direction, sur le niveau de rémunération en fonction de la performance et sur le turnover par

rapport à la performance, ce qui indique des potentiels lacunes de gouvernance (Hwang & Kim, 2009). L'explication fournie est que la sélection des administrateurs est facilitée lorsque le candidat a des similarités avec les sélectionneurs (Hwang & Kim, 2009). Le même constat est fait pour le comité d'audit, ce dernier recevant plus de bonus lorsqu'il est indépendant mais socialement lié plutôt qu'indépendant à tous les niveaux (Hwang & Kim, 2009). Ceci n'est pas nouveau et a été constaté dans d'autres domaines complètement indépendants de la surveillance d'entreprise. Hwang et Kim (2009) citent Uzzi qui indique que l'accès au crédit est facilité et le coût du capital est plus faible lorsque l'entreprise et le créancier partagent des similarités sociales. Ces similarités sociales peuvent être renforcées par la localisation de l'entreprise et sa taille (Knyazeva et al., 2013). Le marché des administrateurs auquel a accès l'entreprise va déterminer la probabilité de recruter un administrateur qui partage des similarités sociales avec la direction (Knyazeva et al., 2013). L'accès à un marché plus large, voire internationale, a pour conséquence une proportion plus grande d'indépendants réduisant ainsi la probabilité d'avoir des similarités mais aussi en augmentant la réserve de talents (Knyazeva et al., 2013). Selon Wan cité dans Knyazeva et al. (2013), les administrateurs locaux sont moins effectifs pour des raisons de dépendance sociale (le facteur « région d'origine » de Hwang et Kim peut être transposé dans ce cas-ci).

Shivdasani et Yermack (1999) documentent une autre raison dans la dépendance des administrateurs vis-à-vis des exécutifs. Ces derniers indiquent que l'implication du CEO dans la nomination d'un administrateur indépendant provoque une réaction négative du marché. La présence du CEO dans le comité de nomination ou l'absence d'un tel comité sont des indicateurs d'une dépendance (Shivdasani & Yermack, 1999). Coles, Daniel et Naveen (2014) indiquent des découvertes allant dans ce sens. Ils ont émis l'hypothèse qu'il y a une cooptation par le CEO des nouveaux administrateurs et cette cooptation réduit le niveau de surveillance des administrateurs. La cooptation étant un phénomène de sélection dans un groupe par des individus qui y sont déjà membres (Larousse, 2018b). Ils ont découvert qu'en effet, lorsque le CEO fait partie du conseil lors de la nomination de l'administrateur indépendant (ce qui est le cas pour près de la moitié de leur échantillon) le turnover forcé du CEO par rapport aux performances diminue, que les compensations augmentent, qu'il y a une moindre sensibilité entre performances et compensation, et plus d'investissements (Coles et al., 2014). Mais depuis 1999, il y a une tendance à écarter les CEO d'un tel comité suggérant une amélioration

de l'indépendance des candidats sélectionnés (Coles et al., 2014). Même si Shivdasani et Yermack (1999) rapportent qu'il n'y a pas d'impact positif significatif dans l'absence d'implication du CEO dans la sélection d'un administrateur. On peut supposer que les administrateurs qui ont été sélectionnés par le CEO soient remplacés, et donc démissionnent, suite à une volonté d'aller vers plus d'indépendance après que le CEO ait quitté le comité de nomination.

Nous avons vu dans cette section qu'il y a une certaine dépendance des administrateurs vis-à-vis de ceux qu'ils sont sensés surveiller. Cela pouvant entraver leur efficacité mais aussi nuire à leur réputation si l'opinion publique découvre une trop grande familiarité mettant en doute l'indépendance de jugement de l'administrateur. Ce doute de l'opinion publique mais aussi des actionnaires peut mener l'administrateur à démissionner car il n'est plus capable d'effectuer ses tâches en tout sérénité, ni d'avoir confiance en son jugement.

9. Contraint par le temps

Nous avons vu que les parties prenantes réclament plus de compétences au niveau du CA. Nous avons aussi vu que les CEO sont un bon élément à intégrer dans la mesure où ces individus sont vu comme très compétents, et qu'un des facteurs de leur qualité est leur occupation. Nous allons voir dans cette section que la contrainte du temps est aussi un facteur qui peut mener les administrateurs à démissionner. Cela peut même être considéré comme un facteur avant d'accepter un poste d'administrateur. Selon Korn/Ferry Institute (2014), 20% disent avoir refusé un poste de président ou de président de comité car le temps à consacrer était trop grand. Selon cette même étude 56% disent que le temps qu'ils devront consacrer avant d'accepter la nomination était correctement estimé et 44% disent que cette estimation était en dessous de la réalité. Ce qui indiquerait soit un problème d'estimation, soit un problème de charge de travail. de Jong et al. (2014) font eux aussi référence à l'argument du « manque de temps » comme étant une des raisons qui poussent les administrateurs indépendants à refuser un poste d'administrateur.

Dewally et Peck (2010) indiquent que 50% des administrateurs qui démissionnent publiquement le font pour des raisons de manque de temps, alors que l'autre moitié indique

que c'est pour des raisons de mésentente avec la direction. Selon cette même étude, ceux qui disent démissionner pour des raisons de manque de temps sont plus susceptibles d'être des professionnels qui sont effectivement très occupés (Dewally & Peck, 2010). L'étude d'Asthana et Balsam (2007) rejoint ce constat en incluant le manque de temps aux raisons de la démission des administrateurs. Ils indiquent que les administrateurs qui ne sont pas présents à plus de 75% des réunions du conseil sont susceptibles de démissionner sur base volontaire ou être poussé à le faire (Asthana & Balsam, 2007).

Les raisons qui peuvent expliquer ces charges de travail importantes sont les réformes de la gouvernance imposées par le SOX et autres codes similaires (Linck et al., 2009). Ces réformes ont drastiquement changé le marché des directeurs. D'après une étude de Linck et al. (2009), les exigences imposées en terme d'indépendance et de pratiques ont augmenté la charge de travail et les risques auxquels font face les administrateurs, rendant ces derniers encore plus contraints par le temps. Selon Masulis et Mobbs (2014), les administrateurs occupés ont fait le choix d'allouer leur temps entre les différents postes qu'ils détiennent selon le critère de la réputation relative du poste. Ils ont découvert qu'une augmentation de la réputation du poste pour des raisons externes, a un impact positif sur la présence des administrateurs au CA. Ce qui veut dire que plus le poste est prestigieux, plus l'administrateur consacre du temps à ce poste (Masulis & Mobbs, 2014). Dès lors, ils ont démontré que la probabilité est plus importante que l'administrateur quitte le conseil lorsque ce dernier est moins prestigieux que les autres CA où il siège. Cette étude démontre qu'il y a une allocation de l'effort des administrateurs entre les différents postes mais ces mêmes administrateurs gardent tout de même un statut d'administrateur occupé (Masulis & Mobbs, 2014). D'après Fich et Shivdasani (2006) ce sont ces individus qui sont les plus susceptibles de quitter le conseil à la suite de performances faibles. Et le départ d'un tel administrateur est synonyme de rendement positif (Fich & Shivdasani, 2006). La principale raison avancée est qu'un tel travail demande un certain niveau de dévouement et lorsque l'entreprise est en difficulté, la quantité de travail augmente (Fich & Shivdasani, 2006). A cela peut s'ajouter la distance entre le lieu de vie de l'administrateur et le siège de la société. Selon Knyazeva et al. (2013) plus la distance est élevée moins un administrateur occupé est attiré par servir un CA ou à être présent aux assemblées, réduisant de surcroît son efficacité. Sachant cela, les administrateurs font le choix

de démissionner ou non des positions qu'ils détiennent en prenant en compte la réputation de l'entreprise à quitter et le risque encouru à rester.

Néanmoins, selon Ferris (cité dans Fich, 2006) l'ajout initial d'un administrateur occupé est un signe positif, pour des raisons d'expérience et de réputation. Cela rejoint l'idée selon laquelle les entreprises peuvent utiliser les administrateurs comme des indicateurs de la politique de l'entreprise en terme de gouvernance et d'éthique (Fahlenbrach et al., 2010b) et de l'image général que ces derniers renvoient (Fich, 2005). Il y a néanmoins une exception à cela : ce sont les CEO (Fich, 2005). Ces derniers sont moins susceptibles de démissionner malgré qu'ils soient fort occupés (Fich, 2005). La raison est à chercher dans la valeur et la réputation que ces derniers apportent à l'entreprise (Fich, 2005).

Nous avons vu dans cette section que la contrainte du temps joue un rôle sur l'efficacité de la surveillance des administrateurs indépendants. Ceux qui sont les plus occupés sont intéressants pour les entreprises pour des raisons de réputation et d'expérience mais à défaut d'être plus impliqué. C'est cette faible implication qui peut inciter des actionnaires à demander un administrateur à quitter le conseil ou l'administrateur peut quitter de son plein gré car cela peut lui nuire s'il devait défaillir dans sa tâche de surveillance. Il peut dès lors démissionner anticipativement afin d'éviter d'alourdir son emploi du temps.

10. Conflit avec la direction

Il peut y avoir des conflits avec le management sur différents aspects, que ce soit la surveillance opérée, la vision de l'avenir de l'entreprise, etc. Comme cité précédemment, Dewally et Peck (2010) expliquent que 50% des cas de démission publique sont dues à des conflits avec la direction et que la démission publique est une manière pour l'administrateur de protéger sa réputation. De plus, d'après cette étude, la stratégie opérée par les administrateurs est bénéfique pour l'entreprise, car l'entreprise est contrainte d'adopter des mesures de correction qui sont perçues positivement par le marché (Dewally & Peck, 2010). Agrawal et Chen (2017) confirment en indiquant que des conflits sont susceptibles d'apparaître entre la direction et les administrateurs. Selon leur étude, les conflits sont dus à des jeux de pouvoir entre la direction et les administrateurs : deux-tiers étant associés à des

conflits à propos de la gouvernance et le reste sur les stratégies à adopter concernant les affaires ou le financement. L'un des principaux déterminants de ces conflits intestins sont une domination du conseil par le CEO qui a relativement plus de pouvoir que les administrateurs indépendants (typiquement dans le cas où les indépendants ne sont pas majoritaires ou ne sont pas majoritaire au sein des comités) (Agrawal & Chen, 2017). Ces conflits peuvent mener à la démission des administrateurs ce qui a des conséquences sur la valeur boursière de l'entreprise lorsque le conflit est révélé (Agrawal & Chen, 2017). Et selon Dewally et Peck, (2010) et Brown et Maloney (1999), les administrateurs ne se privent pas de dévoiler des conflits au sein des CA afin de protéger leur réputation. Ces entreprises en proie à des conflits au sein de leur conseil d'administration présentent des performances boursières faibles avant et après l'annonce du conflit (Agrawal & Chen, 2017). Ce qui suggère qu'il y a une mésentente au niveau de la manière de résoudre les problèmes avec la direction menant à la démission de l'administrateur.

Il est utile de noter que tous les administrateurs ne sont pas susceptibles d'entrer en conflit avec la direction avec la même probabilité. Selon Agrawal et Chen (2017), les administrateurs qui sont des CEO dans d'autres entreprises et ceux qui ont plus d'actions de l'entreprise que d'autres administrateurs indépendants sont moins enclins à faire partie d'un conflit avec la direction.

Nous avons donc vu dans cette section que des luttes de pouvoir existent au sein des conseils d'administration suite à diverses raisons comme la chute des performances ou des choix stratégiques différentes. Ces conflits peuvent impacter la réputation des administrateurs indépendants qui peuvent décider de démissionner et de révéler les raisons de leurs démissions afin de sauvegarder leur réputation.

11. Manque d'intérêt

Ringe (2013) indique qu'un facteur important de l'inefficacité des administrateurs est le manque d'intérêt de ces derniers dans la surveillance du conseil d'entreprise dans lequel ils siègent. Ce manque d'intérêt peut être la conséquence d'un manque de temps ou de compétence selon Ringe (2013). Fich et Shivdasani (2006) ont découvert que les

administrateurs qui détiennent un nombre élevé de positions d'administrateurs sont associés avec une surveillance de moindre qualité, dû au manque de temps à consacrer à chaque position. Masulis et Mobbs (2014) tentent de nuancer ce propos en indiquant que les administrateurs occupés allouent leurs efforts en fonction du prestige que présentent les postes qu'ils occupent. Par conséquent, ces administrateurs consacrent plus d'effort et d'énergie dans la surveillance des conseils les plus prestigieuses à leurs yeux, et que ces derniers présentent de meilleures performances (Masulis & Mobbs, 2014). Le prestige d'un conseil est un indicateur de l'intérêt que porte l'administrateur à ce dernier. Les conseils les moins prestigieuses sont donc moins intéressantes à surveiller, dès lors s'il arrivait qu'un événement exogène venait à impacter négativement le temps disponible de l'administrateur ou le prestige du conseil, ce dernier n'aurait aucune raison de continuer à y siéger et serait enclin à démissionner.

Une des raisons qui peut garder un administrateur au sein d'une entreprise malgré le manque d'intérêt est potentiellement la rémunération financière. Selon Asthana et Balsam (2007) une des principales raisons de la démission ou non d'un administrateur est la présence ou non d'un plan de pension pour les administrateurs et la rémunération globale. L'argument financier peut donc ajouter de l'intérêt à siéger au sein de ce conseil. Par contre, selon de Jong et al. (2014), l'argument extrinsèque de la rémunération n'est pas un facteur fort utilisé pour refuser de siéger dans un conseil contrairement à l'argument du manque de temps ou de la faible réputation de l'entreprise (c'est à dire du faible intérêt porté par l'administrateur pour l'entreprise).

Nous voyons dans cette section que certains arguments se recoupent avec les sections précédentes. Nous voyons que les administrateurs contraints par le temps sont incités à allouer le temps entre les administrations les plus prestigieuses et en fonction de l'intérêt que porte l'administrateur, il démissionnera ou pas de ce poste.

Partie II : Analyse empirique

Chapitre 1 : Méthodologie

Après analyse de la littérature, nous avons pu dégager quelques raisons qui expliquent le départ des administrateurs indépendants. L'objectif de cette partie du travail consiste à confronter la littérature au terrain et surtout au marché belge. Nous avons jugé que la méthode qui nous permettait au mieux de confronter nos découvertes à travers les lectures était via des entretiens avec des administrateurs indépendants.

Notre objectif premier était de retrouver des administrateurs indépendants ayant démissionné d'un conseil d'administration. Après une première recherche, il s'est avéré que cela serait plus compliqué que prévu. En effet, l'identification sur des plateformes de recherche tel que Google ne nous permettait pas de facilement identifier des administrateurs indépendants répondant à ce critère bien précis. L'actualité ne contenait qu'un cas de démissions très médiatisés suite à l'affaire Nethys. Outre ce cas, il était impossible d'identifier des démissions d'administrateur indépendant.

Dès lors, nous avons jugé qu'il serait utile de vérifier sur le « Moniteur belge » les cas de démissions dans la mesure où tout changement au sein du conseil d'administration doit être publié sur ce dit moniteur. Malheureusement cela ne nous avançait pas non plus, faute à un trop faible degré de personnalisation de la recherche. En effet, tout changement au sein de la composition du CA est publié sous la rubrique « Démission, Nominations », sans qu'il n'y ait de tri entre une démission, une nomination, une non reconduction de mandat, une reconduction de mandat, mais aussi les changements de responsabilités des administrateurs. Vu l'énorme quantité de document à parcourir, il devenait très vite fastidieux et chronophage de parcourir tout cela pour trouver un administrateur ayant démissionné.

Le critère que nous avons retenu dès lors pour nous permettre d'identifier les raisons de démissionner d'un conseil d'administration pour les administrateurs indépendants était de simplement demander à ces derniers ce qui les pousserait à démissionner. Nous avons donc recherché des individus répondant à la simple condition d'être des administrateurs

indépendants. Les questions se retrouvent en Annexe 2 et la retranscription des interviews se trouvent à la suite de cette annexe. Au fil de nos rencontres, il s'était avéré que pour la majorité, ces administrateurs avaient déjà démissionné d'une position d'administrateurs indépendant. La difficulté que nous avons rencontrée était dû, selon ces individus, à l'obligation de confidentialité des administrateurs après leur départ. L'obligation d'une certaine loyauté et de discrétion envers l'entreprise malgré le départ s'explique parfois, selon les administrateurs interrogés, à la responsabilité professionnelle et légale, à l'éthique de travail mais aussi dans un certain égard à des sentiments envers l'entreprise quittée. Dans le cas du dernier point, les administrateurs ayant parfois servi dans des petits groupes familiaux, des liens se créent et font que l'administrateur n'a pas envie de « s'épancher sur la place publique » comme le soulignait un administrateur (Interview 2, conversation personnelle, 18 juillet 2018).

Néanmoins, une communication est souvent produite par l'entreprise après le départ d'un administrateur indépendant. Celle-ci est faite en un commun accord avec les deux parties et invoque souvent des raisons d'agenda ou des raisons privées, selon nos interlocuteurs. Dès lors, les communications officielles ne nous apprenaient rien sur les vraies raisons. Cette discrétion rendait l'identification des cas de démission et les raisons qui accompagnait ces démissions encore plus compliquées à trouver. Nous allons voir en effet qu'il y a une différence entre ce qui est dit et ce qui se cache derrière le rideau.

Chapitre 2 : Analyse des entretiens

Dans ce chapitre, nous allons confronter les raisons identifiées par les auteurs à nos découvertes lors des interviews avec les administrateurs. Nous allons voir que certaines raisons ne sont pas aussi importantes que ce que la littérature prétend et que parfois ce sont de fausses raisons utilisées publiquement mais qui cachent autre chose. La confidentialité de nos interviews nous a permis d'atteindre ce résultat dans la mesure où la règle de confidentialité du conseil d'administration ne permet pas aux administrateurs de s'exprimer librement sur les raisons de leurs départs et que bien souvent, cela a été présenté sous un autre jour ou tout simple gardé confidentiel.

1. Raisons privés

Cette première raison qui nous a paru évidente est une raison importante selon les administrateurs interrogés. Un des administrateurs a souligné l'indisponibilité pour des raisons de santé comme étant la principale motivation pour un administrateur à démissionner d'un poste d'indépendant (Interview 2, 2018). Des soucis de santé personnels ou d'un membre de la famille peuvent contraindre l'administrateur à faire ce choix (Interview 2, 2018). C'est une raison légitime selon un autre dans la mesure où il arrive des moments dans la vie qui font que la santé n'est plus, due à l'âge ou des circonstances de la vie (Interview 5, 2018). Ces explications personnelles de santé sont légitimes et il ne considère pas cela comme des motifs qui prêtent à discussion (Interview 5, 2018).

Toutefois, un autre administrateur soulignait des raisons personnels non lié à des soucis de santé comme un motif à la démission (Interview 2, 2018). Une administratrice nous indiquait que ses responsabilités parentales, en plus des projets personnels entrepris l'ont conduit à faire un choix entre les mandats qu'elle détient (Interview 6, 2018). Bien que n'ayant pas démissionné d'aucun de ses mandats, elle a décidé de ne renouveler que de deux années son mandat d'administratrice indépendante, le temps de laisser à l'entreprise de s'organiser et de lui trouver un remplaçant (Interview 6, 2018). Elle justifie donc le choix de ne pas reconduire sa fonction pour des « raisons personnelles » (Interview 6, 2018).

Bien qu'un choix personnel peut être une raison pour un administrateur de quitter un conseil d'administration, un de nos interlocuteurs soulignait l'importance et la gravité d'un tel acte (Interview 2, 2018). Selon lui, la démission est « une bombe atomique » qui peut avoir des conséquences désastreuses pour certaines entreprises (Interview 2, 2018). En effet, selon lui, dans le cas d'entreprises en difficulté, un choix unilatéral de démission peut causer le trouble au sein de l'entreprise et peu poser question sur les raisons du départ de l'administrateur (Interview 2, 2018). Ce qui impose un certain temps de réflexion avant de faire le choix ou d'acter la démission. La raison étant selon lui, que des acteurs économiques, comme les banques, ont réussi à recréer un lien de confiance avec l'entreprise grâce au travail de l'administrateur (Interview 2, 2018). Un départ soudain signifierait qu'il y a quelque chose qui ne va pas et que l'administrateur n'a pas dévoilé (Interview 2, 2018). De plus, il disait que sa seule présence rassurait les banques dû à son expertise financière (Interview 2, 2018). Dès lors, un départ pour des raisons personnelles, bien que légitimes, peut paraître irresponsable d'autant plus que les acteurs du milieu savent que, souvent, le motif évoqué n'est pas la vraie raison. La solution à cela serait de ne reconduire son mandat que pour un court laps de temps afin de laisser à l'entreprise le temps de s'adapter et trouver un remplaçant, comme l'a fait une de nos intervenantes.

Pour résumer, l'administrateur indépendant est dans son droit total de démissionner pour des raisons personnelles de santé ou autre. Mais il ne faut pas oublier que ces choix personnels doivent être légitimes et ne conduisent pas l'entreprise à de sérieux problèmes financiers.

2. Mauvaises performances

Lors de nos lectures, nous avons découvert qu'il y avait des chances qu'une entreprise en difficulté engage un administrateur indépendant (Hermalin & Weisbach, 1988). Nous avons constaté lors de nos entretiens que deux des administrateurs contactés avaient été nommés comme administrateur indépendant dans une société en crise. Mais comme Baysinger et Butler (1985) l'avaient démontré, il y avait un décalage entre l'arrivée de l'administrateur indépendant et la rentabilité. Pour illustrer cela, un des administrateurs que nous avons interrogés disait que le nettoyage dans les créances et les dettes a fait que, lors de la première année, ils avaient subi de lourdes pertes mais que l'année suivante, ils avaient dégagé un

résultat positif (Interview 2, 2018). Le cinquième administrateur que nous avons rencontré nous a fait part que sa présence était initialement prévue dans le cadre d'une médiation entre trois branches d'une même famille qui se disputaient les rênes de l'entreprise familiale (Interview 5, 2018). Il était intervenu dans le cadre de la résolution du conflit et dans le rachat des parts des deux autres branches par une des branches familiales (Interview 5, 2018). Ce qu'il a réussi à faire, mais les conflits avec la branche qui a racheté n'ont pas permis de redresser l'entreprise comme l'aurait voulu l'administrateur indépendant (Interview 5, 2018). La faute aux actionnaires qui ont voulu faire à leur manière, en prenant les rênes de l'entreprise sans qualification préalable, en contestant les décisions du CA et en faisant autre chose que ce qui avait été décidé par le CA (Interview 5, 2018). Ces deux administrateurs ont été appelés dans le cadre d'entreprise en difficulté et ont quitté des entreprises en difficulté mais leur décision a été prise indépendamment du niveau de performance de l'entreprise mais due à des choix stratégiques et des conflits qui ne les ont pas convaincus de la viabilité du projet. Dans la mesure où l'administrateur propose des solutions qu'il estime favorable pour l'entreprise, mais qui ne sont pas adoptées par le reste du CA, l'administrateur peut décider de partir en disant : « si c'est comme ça, je ne cautionne pas et je quitte ».

Néanmoins, dans le cas où l'entreprise continue à sous performer, les administrateurs indépendants peuvent être tenus responsables comme l'ont démontré Brown et Maloney (1999). Nos interlocuteurs nous ont indiqué que ce lien est dû au fait qu'un administrateur indépendant se doit de relever les problèmes et de proposer des solutions. La décision étant collégiale, il faut un accord de l'ensemble du CA pour s'accorder sur la solution. Il est possible que les solutions choisies ne soient pas les plus adéquates selon la vision de l'administrateur. Et lorsque l'avis de ces derniers n'est systématiquement pas respecté, ce dernier peut être incité à démissionner. Un des administrateurs nous a fait part que les solutions retenues par le CA et les choix faits en terme de stratégie n'étaient, selon son avis, pas bonnes et qu'à terme l'intérêt de la société n'était pas prioritaire (Interview 1, conversation personnelle, 13 juillet 2018). Et en parler n'était pas suffisant, dès lors ce dernier a fait le choix de démissionner. Tous les administrateurs s'accordaient à dire qu'au final l'actionnaire a le dernier mot. Même si l'administrateur indépendant suggère des solutions dans l'intérêt de l'entreprise, le propriétaire a le dernier mot et s'il décide « A », ce sera finalement « A », alors même que les décisions prises sont, de l'avis des administrateurs indépendants, à l'encontre de l'intérêt à

long terme de l'entreprise. Un des administrateurs soulignait que le pouvoir de blocage de l'administrateur indépendant est assez faible et par conséquent la démission reste parfois la seule option possible (Interview 3, conversation personnelle, 17 juillet 2018).

Malgré cela, les mauvaises performances de l'entreprise, comme facteur de démission, sont une très mauvaise raison selon les administrateurs rencontrés (Interview 1, 2018). D'après un de nos contacts, le rôle de l'administrateur est justement d'aider même en cas de perte de performance (Interview 2, 2018). Un tel acte serait une preuve de lâcheté où la seule raison serait de vouloir sauver sa peau (Interview 2, 2018). Ce qu'une de nos contacts ne cautionne pas. Selon un autre, ce serait même non éthique de la part de l'individu en question (Interview 5, 2018). Un des administrateurs se disait avoir un devoir moral envers la société pour rester et les aider à remonter la pente (Interview 2, 2018). Selon lui, il y a même la loi qui protège les entreprises contre les administrateurs qui démissionnent à « contretemps » (Interview 2, 2018). Mais il faudrait démontrer par là ce que signifie à « contretemps » selon ce même administrateur (Interview 2, 2018). L'administratrice que nous avons interviewée disait que les autres administrateurs peuvent aussi se retourner contre le démissionnaire car il a « quitté le navire au moment où on avait besoin de lui » (Interview 6, 2018). De plus, certains administrateurs ont consacré tellement de temps et ont une implication tellement forte dans l'entreprise que cette option serait contre-productive (Interview 2, 2018). Il est à noter que deux de ces administrateurs sont spécialisés dans le cas d'entreprises en difficulté et dès lors, ils sont mandatés pour redresser ces entreprises. L'un d'eux indiquant que s'il y a une réticence à s'engager de la part de l'administrateur vis-à-vis d'une entreprise en difficulté, c'est à priori à l'acceptation du mandat qu'il doit l'exprimer (Interview 5, 2018). En effet, il nous indiquait que le poste qu'il occupait, il l'avait eu grâce à la recommandation d'une connaissance qui avait refusé le poste avant de suggérer à l'entreprise de contacter notre interlocuteur (Interview 5, 2018). Comme le disait un autre de nos interlocuteurs, un poste d'administrateur se refuse d'abord (Interview 4, conversation personnelle, 23 juillet 2018). Dès lors, une fois que l'administrateur a accepté la mission, une entreprise qui sous performe est plus un challenge pour l'administrateur qu'une raison de fuir (Interview 5, conversation personnelle, 24 juillet 2018).

Néanmoins, cela est possible. Et si cela devait arriver, selon Gupta et Fields (2009), une démission d'administrateur indépendant aurait des conséquences importantes pour les entreprises, le départ d'un administrateur indépendant étant mal vu par les marchés. Malgré cela, selon un des administrateurs, il n'y a pas de réel suivi des démissions (Interview 3, 2018). Dès lors, les conséquences d'une démission sont faibles sur l'administrateur et sur l'entreprise (Interview 3 2018). De plus, comme l'ont souligné tous les intervenants, l'administrateur a un devoir de discrétion et de confidentialité ce qui a comme effet que le marché n'a aucune idée de la raison de la démission si ce n'est ce qui est écrit dans le communiqué officiel. Sauf dans le cas d'évènements très médiatiques. Un de nos intervenants soulignait que l'entreprise dans laquelle il était intervenu comme médiateur était déjà en pente descendante et que sa démission n'y changerait rien (Interview 5, 2018). Ce n'est donc pas la démission des administrateurs qui cause les problèmes financiers et le manque de performance chez ces entreprises, mais les choix fait auparavant, bien que dans le cas d'entreprises en difficultés la démission peut avoir de graves conséquences négatives sur l'entreprise, comme nous l'ont signalé plusieurs de nos interlocuteurs, que nous avons évoqué dans le point précédent.

Il y a un élément en plus lié aux mauvaises performances de l'entreprise qui pourrait pousser un administrateur indépendant à démissionner: c'est la faillite de l'entreprise. Cette dernière peut être contrainte de déposer le bilan et licencier son personnel, conseil d'administration y compris. Ce fut le cas pour notre second intervenant qui exerçait des fonctions de direction et d'administration pour le compte de l'entreprise mère (Interview 2, 2018). Il nous a indiqué que l'entreprise avait fait faillite et qu'elle avait licencié tous le personnel, dont lui en tant que directeur (Interview 2, 2018). Il a aussi préféré démissionner en tant qu'administrateur pour des raisons personnels dit-il (Interview 2, 2018). Bien que dans ce cas-ci notre interlocuteur était un administrateur affilié, la faillite peut représenter pour un administrateur indépendant une raison de démission, selon lui (Interview 2, 2018). Néanmoins, on est en droit de se poser la question du timing de la décision et de la question de la responsabilité de l'administrateur en cas de faillite, ce qui n'est pas le sujet de ce mémoire.

Pour rappel, l'administrateur indépendant ne démissionne pas forcément car l'entreprise est en difficulté. Certains acceptent même des mandats dans des entreprises en crise en vue de les aider, mais lorsque les solutions envisagées par le reste du CA ou de l'actionnariat mettent

en danger la pérennité de l'entreprise, l'administrateur qui est isolé dans ses vues n'a d'autre choix que de démissionner car il n'apporte plus rien aux décisions prises et sa mission d'agir dans l'intérêt de l'entreprise est mise à mal.

3. Défaut de surveillance

Les erreurs faites par le conseil d'administration peuvent mener à des sanctions de type licenciement ou démission. Mais cela n'est pas systématique. Comme pour confirmer les découvertes, Fich et Shivdasani (2007) qui ont découvert que 83% des administrateurs sont toujours en place 3 ans après la fin d'un procès, peu d'administrateurs quittent leurs positions pour défauts de surveillance. Selon un des administrateurs, le défaut de surveillance de l'administrateur indépendant ne fait pas parti des raisons de démission mais plutôt le fait que la relation de confiance avec les actionnaires n'est plus (Interview 1, 2018). Si un administrateur a eu un défaut de prévoyance et n'a pas vu une erreur qu'il aurait dû voir, il pourrait en effet être sanctionné de diverses manières comme nous l'avons vu dans la première partie : la démission, la poursuite juridique, ou les deux. Selon les administrateurs interrogés, il y a une certaine responsabilité de l'administrateur à essayer de corriger le tir. Un des administrateurs indiquait qu'une démission alors que l'entreprise est en crise, due à une erreur ou non, conduirait indubitablement à plus de problèmes (Interview 2, 2018). Deux des administrateurs disaient même qu'il ne faut pas fuir au moindre problème et qu'il faut essayer de les résoudre.

Une autre raison qui amoindrit les conséquences du défaut de surveillance sur la responsabilité de l'administrateur indépendant et le fait qu'il démissionnera ou non, c'est l'impossibilité de tout surveiller, quel que soit la taille de l'entreprise, encore moins dans les grands groupes, comme le soulignait un des administrateurs (Interview 1, 2018). Dès lors, des informations échappent forcément aux administrateurs. Ces derniers ne se voyant pas tout le temps au contraire de la direction, c'est à la direction de détecter des éléments et faire part correctement au conseil d'administration, selon un de nos interlocuteurs (Interview 1, 2018). C'est le cas notamment via des résumés que l'on fait parvenir au CA avant les réunions et qui ne doivent pas être « des bottins de téléphone » (Interview 1, 2018). Dès lors, la vraie responsabilité du conseil d'administration est au niveau de la culture d'entreprise mise en

place par le CA et l'actionnariat, selon un des administrateurs. « Culture eats strategy at breakfast » ce qui signifie que selon lui, l'environnement dans lequel évolue le management, les travailleurs, le conseil d'administration au sein de l'entreprise sont les plus à mêmes de créer des situations où des erreurs de surveillance sont possibles, voire même prônés afin d'atteindre les objectifs fixés par l'actionnariat mais aussi le CA (Interview 1, 2018). C'était le cas de VW selon lui (Interview 1, 2018).

Là où dans les grandes entreprises il est difficile d'avoir connaissance de tout, dans les PME, la taille fait qu'il est plus simple de faire « le tour des choses » (Interview 2, 2018). Selon un des administrateurs, la connaissance du métier, de l'entreprise et d'une taille d'entreprise plus petite, il est plus simple d'avoir connaissance des événements qui s'y déroulent et ainsi éviter que certaines erreurs de comptabilisation ou autres passent à travers le CA (Interview 2, 2018). On pourrait considérer qu'à la lumière de ces propos, une expérience plus importante peut aider à éviter ces erreurs et détecter là où ces derniers sont les plus susceptibles de se produire.

La bonne information, au bon moment est la clé de voute qui permet une surveillance efficace et efficiente, selon ces administrateurs (Interview 1, 2018). Malgré le fait qu'il est parfois difficile d'obtenir une information correcte et dans des temps convenables, il ne faut pas abandonner à la première difficulté (Interview 2, 2018). De plus, un des intervenants indiquait que « les gens ne sont pas de mauvaise foi mais parfois ils ne comprennent pas ce que l'on attend d'eux », expliquant les manques d'informations, les erreurs, ou la non adéquation de la demande et la réponse, ce qui pourrait conduire à l'erreur de surveillance (Interview 2, 2018). Il faut dès lors, dans le cas des PME mais aussi dans les grandes entreprises, « mouiller sa chemise » (Interview 2, 2018).

Mais malgré cela, si la désinformation est constante et systématique, cela peut nuire à l'efficacité du travail de l'administrateur (Interview 1, 2018). La solution est double, soit en parler et remédier en changeant la structure, soit démissionner. Un des administrateurs nous rapportait qu'il avait systématiquement des informations qui n'étaient pas à jour et qui dataient de 3 à 6 mois, qui arrivaient quelques jours avant la réunion du CA rendant difficile la préparation de ce dernier (Interview 5, 2018). Cela rendant sa tâche plus compliquée et

créant une raison de conflit supplémentaire au sein du CA et vis-à-vis de l'actionnariat (Interview 5, 2018). Néanmoins, sa responsabilité reste engagée (Interview 5, 2018). Le fait de rester dans un CA où il y a systématiquement des erreurs d'information et des délais irraisonnables, peuvent conduire l'administrateur à déposer sa démission.

En synthèse, l'administrateur ne refuse pas de continuer à servir au CA car il a manqué une information mais suit à une organisation qui ne lui permet pas de faire son travail de surveillance correctement. S'il est systématiquement mal informé et qu'il n'arrive pas à trouver la solution pour résoudre la désorganisation, il peut être amené à démissionner.

4. Anticipation de mauvais jours

Il est possible comme l'a prouvé la littérature que des administrateurs démissionnent anticipativement. Lors de nos interviews, nous avons été confrontés à trois cas d'administrateurs ayant démissionné car ils estimaient que les solutions envisagées et adoptées par le CA et par l'actionnariat allaient dans une direction qu'ils estimaient contraire à l'intérêt de l'entreprise. Même si l'un d'eux était un administrateur affilié, représentant de l'actionnaire familiale, il s'estimait indépendant dans son esprit et il a pris la décision de partir indépendamment de ce que l'actionnaire principal considérait (Interview 1, 2018). N'étant pas d'accord et n'ayant pas trouvé d'accord avec l'actionnariat, qui comme nous l'avons dit précédemment, a le dernier mot, cet administrateur a préféré démissionner (Interview 1, 2018). Un autre administrateur nous avait indiqué qu'il avait démissionné car il n'était pas d'accord avec la gestion de l'entreprise et il estimait qu'ils n'allaient pas dans la bonne direction (Interview 3, 2018). Le troisième avait été mandaté en tant que médiateur dans un conflit d'actionnaires entre trois branches de la famille (Interview 5, 2018). Une fois qu'il avait aidé une des branches à acquérir les parts des autres branches, il s'est heurté à la vision de cet actionnaire principal (Interview 5, 2018). Pour lui, les actionnaires qui voulaient prendre les rôles de gestion de l'entreprise n'avaient pas les compétences requises pour gérer l'entreprise ce qui conduisait celle-ci à sa perte (Interview 5, communication personnelle, 24 juillet 2018). Ne voulant pas participer à la faillite de l'entreprise, entre autres, il a décidé de démissionner (Interview 5, 2018).

Un autre intervenant soulignait que la responsabilité de l'administrateur ne s'arrête pas au moment où ce dernier démissionne, dès lors cette stratégie n'est pas la meilleure si ce dernier veut éviter d'être tenu responsable (Interview 4, 2018). En effet, selon notre intervenant, l'administrateur est tenu responsable tant que la décharge n'est pas prononcée par l'assemblée générale et tant qu'on ne lui a pas trouvé de remplaçant, il reste un administrateur de l'entreprise avec les droits et obligations qui lui incombent (Interview 4, 2018). Un autre soulignait qu'il avait connu des conseils où les administrateurs, pour ne pas être tenus responsables, venaient au conseil d'administration avec leurs avocats (Interview 5, 2018), soulignant aussi leur volonté de partir avant que la fin n'arrive.

Certains administrateurs ont aussi évoqué un devoir moral de l'administrateur à ne pas démissionner à contre temps, surtout dans le cas d'une entreprise en difficulté (Interview 2, 2018). Comme l'a souligné Dou (2017), l'administrateur fait face à des conséquences financières et de réputation selon le moment où ce dernier démissionne. Et l'anticipation de démission n'est pas gage de responsabilité nul selon cette même étude. Comme l'ont souligné trois de nos interlocuteurs, il faut que le CA trouve un remplaçant à l'administrateur démissionnaire et qu'il reçoive une décharge, lui enlevant ses responsabilités d'administrateur. Et pendant tout ce laps de temps, l'administrateur reste responsable des actes posés et des décisions prises par le CA. La collégialité du conseil étant la raison à cela.

Malgré la volonté de certains administrateurs indépendant à démissionner anticipativement, les administrateurs quittent généralement trop tard et un de nos interlocuteurs trouve qu'il faudrait « pouvoir partir plus tôt » (Interview 1, 2018). Selon lui, certains s'accrochent longtemps à leur poste et refusent de partir ou alors l'actionnaire ne fait pas le choix assez rapidement de se délester de l'administrateur indépendant (Interview 1, 2018). Il y a souvent une volonté de l'administrateur et des actionnaires de continuer la relation alors que l'administrateur n'a « plus d'impact » (Interview 1, 2018). Il n'y a plus de raisons pour l'administrateur de rester car il n'est plus aussi actif dans le CA, ce qui fait que son utilité n'est plus suffisante et qui nécessiterait de terminer la relation, mais pourtant la relation continue. Il faudrait selon notre interlocuteur mettre un terme plus rapidement.

Pour résumer, l'administrateur pourrait être tenté de démissionner anticipativement pour limiter sa responsabilité mais tant qu'il n'est pas remplacé, il reste administrateur et tant qu'il n'a pas la décharge, il n'est pas irresponsabilisé des actes posés par le CA. Cette stratégie de démission n'est donc pas bonne pour l'administrateur et ne peut donc être une raison pour démissionner, même s'il y a peut-être un retard au niveau des démissions et qu'ils auraient dû se produire plus tôt selon un de nos contacts.

5. Perception de risque élevé

L'étude de Korn/Ferry Institute (2003) indiquait que 11% des administrateurs quittaient leur position car ils estimaient que le risque personnel était trop grand. Nous avons vu que la littérature identifiait des cas où la responsabilité personnelle de l'administrateur peut être engagée et qu'ils sont tenus responsables des fautes de l'entreprise. Mais selon nos interlocuteurs, ce n'est pas une raison valable pour démissionner dans la mesure où cela serait preuve de couardise, comme l'indiquait un des administrateurs (Interview 2, 2018). Un autre indiquait que c'était le rôle de l'administrateur de prendre, d'identifier et de prévenir les risques de l'entreprise (Interview 2, 2018). Etant un administrateur dans le cas de société en difficultés, cet administrateur s'engage dans des mandats d'entreprises qui présentent des risques élevés. De plus, il indiquait qu'il pouvait refuser avant de s'engager, comme l'a fait le contact qui l'a recommandé au poste d'administrateur indépendant (Interview 2, 2018). Un autre administrateur dans le cadre d'entreprises en difficultés, indiquait qu'un administrateur avait une certaine responsabilité vis-à-vis de l'entreprise et que comme précité, il ne peut quitter à « contretemps » (Interview 5, 2018). Ils étaient tous d'accord qu'un administrateur ne peut pas quitter une entreprise d'un coup de baguette car ils estimaient qu'ils faisaient face à un risque personnel important.

D'ailleurs, notre second intervenant, qui est médiateur pour des entreprises en difficultés, disait qu'il avait pris un risque patrimonial considérable en acceptant son mandat actuel et il disait qu'il ne savait pas « ce qu'il serait advenu s'il n'avait pas réussi à remettre l'entreprise dans les rails » (Interview 2, 2018). Le risque personnel endossé par les administrateurs étant considérable, un des administrateurs estime que c'est principalement un facteur rédhibitoire

qu'une raison de démissionner à posteriori (Interview 5, 2018). Comme nous l'a dit un administrateur : « un mandat se refuse en premier » (Interview 4, 2018).

Néanmoins, selon notre sixième interlocutrice, il y a des assurances qui couvrent la responsabilité des administrateurs (D&O) (Interview 6, conversation personnelle, 30 juillet 2018). Ils ont pour but d'assurer une part de la responsabilité des administrateurs afin que ceux-ci ne soient pas bloqués par le risque patrimonial personnel qui peut peser sur leurs épaules (Interview 6, 2018). Même s'il y a une limite au montant de l'assurance, celle-ci devrait être suffisante pour ne pas freiner des individus à prendre des mandats d'administrateur, selon elle (Interview 6, 2018). C'est aussi à l'administrateur de faire le nécessaire pour s'informer si l'entreprise a souscrit à ce genre de couverture ou sinon, il peut le faire par lui-même mais cela ne doit pas être un frein pour accepter et encore moins de démissionner (Interview 6, 2018). Malgré cela, un des administrateur médiateur nous indiquait qu'une étude fait par l'institut Guberna estimait qu'il y avait un manque de motivation sur le marché de l'emploi pour devenir administrateur dû à la responsabilité patrimoniale des administrateurs (Interview 2, 2018). Il nous indiquait qu'outre les lacunes linguistiques en Belgique, c'est la seconde raison qui fait que les individus refusent des postes d'administrateur (Interview 2, 2018).

Pour synthétiser, l'administrateur indépendant quitte rarement son poste pour des raisons de risque personnel et patrimonial élevé dans la mesure où l'évaluation est généralement faite en amont de l'acceptation du mandat, et une fois acceptée, l'administrateur sait qu'il court un risque et est assuré en conséquent et essaie plutôt d'éviter de tomber dans une situation où sa responsabilité personnelle est engagée, tout en redressant l'entreprise dans le cas de mandat pour entreprises en difficultés.

6. Manque de compétences

La documentation académique a identifié que des compétences financières sont de plus en plus demandées chez les administrateurs indépendants (Korn/Ferry Institute, 2012) mais qu'en même temps, ces derniers sont plus susceptibles d'être dans l'œil du cyclone en cas de problèmes (Firth et al., 2016). Les administrateurs interrogés abondent dans ce sens. La

compétence financière est essentiel selon leur avis dans la mesure où leur fonction le requière. Il est à noter que les administrateurs interrogés ont tous servi comme membre indépendant au sein de comité d'audit ou ont un rôle similaire quand un tel comité n'existe pas. Ce qui pourrait biaiser leur option à ce propose. Néanmoins, ce constat abonde dans la direction des découvertes académiques. Un des administrateurs nous expliquait aussi la nécessité d'avoir un socle juridique conséquent (Interview 2, 2018). La compétence financière et juridique sont les points essentiels des compétences des administrateurs indépendants d'autant plus qu'il y a un manque réel de ces caractéristiques chez les administrateurs indépendants au sein des PME en Belgique, selon cet administrateur (Interview 2, 2018).

Cependant, une des administratrices que nous avons rencontrées nous signalais qu'il n'y a pas qu'une manière d'être compétent (Interview 6, 2018). Il est impossible qu'un administrateur ait toutes les compétences imaginables, nous signale-t-elle (Interview 6, 2018). Dès lors, c'est au niveau du CA dans son ensemble qu'il faut voir si toutes les compétences requises à une décision collégiale sont disponibles (Interview 6, 2018). En effet, les administrateurs étant responsable collectivement en tant que collège, tant qu'au moins un administrateur à des compétences financières, une autre juridiques, etc et que cela permette de prendre les décisions en tout connaissance de cause, alors c'est suffisant (Interview 6, 2018). La professionnalisation du métier permet dès lors d'avoir toutes les compétences requises au CA et c'est au comité de nomination et rémunération de s'assurer que tel est le cas, selon notre interlocutrice (Interview 6, 2018).

En outre, un des administrateurs nous indiquait que le CV est important (Interview 3, 2018). Selon lui, une expérience dans le secteur d'activité de l'entreprise qui le mandate est essentiel (Interview 3, 2018). Mais selon un autre administrateur, ce n'est pas si essentiel que cela (Interview 2, 2018). D'après lui, ces connaissances spécifiques du secteur peuvent s'avérer problématiques à certains niveaux (Interview 2, 2018). En ayant résolu un problème d'une certaine manière dans la passé, l'administrateur a tendance à avoir recours au même procédé pour résoudre un problème futur. C'est ce qui est arrivé à un des administrateurs (Interview 2, 2018). Lors d'une réunion du conseil d'administration, ils avaient identifié une augmentation des coûts d'une certaine partie de la production. Un administrateur avait estimé que c'était dû à une consommation plus importante d'une matière première, ce qui

semblait logique en appliquant son vécu dans le secteur. Mais il s'était avéré que c'était dû à une mauvaise comptabilisation : ils avaient pris en compte des charges diverses non liés à la production dans la rubrique des coût de production. Notre interlocuteur nous a expliqué qu'une expérience similaire dans le passé avait conduit cet administrateur à considérer que la même explication pouvait être appliquée, alors que la raison était autre et quelqu'un qui n'a aucune expérience précédente dans le milieu n'aurait peut-être pas identifié cela comme normal et n'aurait pas fait l'objet d'un tel biais. Il a tout de même souligné qu'il a une expérience dans divers secteurs d'activité faisant de lui quelqu'un d'averti. Dès lors, on pourrait considérer l'expérience comme indispensable pour un administrateur indépendant.

Une compétence non négligeable mais qui est souvent oublié est la connaissance de la gouvernance (Interview 3, 2018). Un des administrateurs que nous avons rencontrés nous indiquait qu'une connaissance de la bonne gouvernance est essentiel et que peu ont une idée de ce qu'est la gouvernance (Interview 3, 2018). Un autre nous indiquait que le président de l'entreprise dans lequel il siège actuellement ne savait pas vraiment en quoi consistait son rôle et qu'à terme il devrait suivre une formation pour pouvoir assumer pleinement cette fonction (Interview 2, 2018). Mais ce même administrateur nous disait que « pour connaître ce qu'est la bonne gouvernance, il faut connaître ce qu'est la mauvaise gouvernance » (Interview 2, 2018). On peut donc dire qu'outre une formation dans un institut, l'expérience peut être formateur à ce niveau-là et est peut-être plus bénéfique.

Lors de nos entretiens, il s'est aussi dégagé une tendance qui est d'avoir des compétences de soft-skill et une personnalité particulière. Un des administrateurs mettant l'accent sur la patience (Interview 2, 2018). Il nous indiquait que pour être un bon administrateur dans des PME, il faut savoir être patient car tous ne comprennent pas ce que l'administrateur veut et ce qui est fait au sein de l'entreprise. Dans le cas spécifique des entreprises en difficulté, il dit aussi qu'il faut avoir une certaine diplomatie et être souriant (Interview 2, 2018). Il dit qu'il faut pouvoir rassurer les gens au vue de la difficulté dans laquelle se trouve l'entreprise (Interview 2, 2018). Ce rôle d'assureur n'est pas que vis-à-vis des employés, des administrateurs, des actionnaires familiaux, mais aussi vis-à-vis des partenaires commerciaux (Interview 2, 2018). Selon lui, sa seule présence est rassurante pour les banques et son départ serait catastrophique dans ce cadre-là (Interview 2, 2018). Un autre administrateur indiquait

qu'il faut avoir de la personnalité et un esprit indépendant (Interview 3, 2018). Cette idée rejoint la littérature académique, les recommandations en terme de gouvernance et les autres administrateurs que nous avons interrogés. Selon eux, plus que les critères définis par la loi, il faut être indépendant dans son esprit. Comme le disait notre premier intervenant, il n'était pas administrateur indépendant aux yeux de la loi mais dans son esprit il l'était et a posé un acte indépendant en décidant de ne pas renouveler son mandat (Interview 1, 2018).

Les administrateurs sont d'accord pour dire que le manque d'une de ces compétences peut être une raison de démissionner. Selon un des administrateurs, il faut « oser dire qu'on ne comprend pas » (Interview 1, 2018). Il faut oser dire qu'on n'a pas ou plus les compétences pour évaluer les risques et quitter le conseil (Interview 1, 2018). Le fait de rester pourrait s'avérer dangereux pour l'entreprise et l'administrateur. Il citait le cas de personnalités politiques présent dans le conseil d'administration de banques belges (Interview 1, 2018). Ces derniers ont démissionné lorsqu'une crise était arrivé, tout en indiquant que leurs responsabilités ne pouvaient pas être engagées car ils n'avaient pas compris ce qu'il se passait (Interview 1, 2018). Selon notre interlocuteur, ils se devaient de comprendre et si ce n'était pas le cas, ils auraient dû partir plus tôt (Interview 1, 2018). En n'ayant pas les compétences, ils ont accepté toute une série de choses qui ont conduit ces entreprises à des difficultés, selon notre interlocuteur (Interview 1, 2018). C'est un cas typique de négligence qui est de la responsabilité de l'administrateur. Notre second intervenant, nous indiquait que les compétences que l'administrateur doit avoir sont les compétences dont la firme a besoin (Interview 2, 2018). Il citait l'exemple d'une entreprise allemande, qui avait des problèmes d'audit et a embauché un administrateur ayant une forte réputation dans le métier de l'audit (Interview 2, 2018). Une fois que l'audit a été mis en plus, cet administrateur a quitté le conseil d'administration (Interview 2, 2018). Et il estime lui-même qu'un jour, l'entreprise dans laquelle il siège en tant qu'administrateur indépendant, doit se doter d'administrateur avec d'autres compétences qu'il n'a pas et qu'il pourrait démissionner de son poste actuel pour cette raison (Interview 2, 2018). Ce qui n'est pas à l'ordre du jour, mais il estime que c'est une option possible et qui pourrait expliquer la raison de sa démission (Interview 2, 2018). Malgré cela, comme nous l'avons dit plus haut, l'important est qu'au niveau du CA toutes les « facettes se retrouvent » et que différents administrateurs aient des compétences variées et complémentaires (Interview 6, 2018).

Suite à l'analyse de l'histoire de notre cinquième intervenant, il s'avère que l'incompétence des autres administrateurs peut aussi mener l'administrateur indépendant à démissionner. Dans son cas, cet administrateur mandaté par une branche de la famille propriétaire de l'entreprise s'est retrouvé confronté à des actionnaires qui voulaient exercer les rôles de directions de l'entreprise sans en avoir les compétences suffisantes (Interview 5, 2018). Ces derniers en tant qu'actionnaires principales sont indéboullonnables mais aussi non réceptifs aux recommandations de l'administrateur, selon ses dires (Interview 5, 2018). Malgré que ce dernier ait mis en garde l'actionnaire sur son manque de compétences pour exercer ce rôle, celui-ci c'est berné à vouloir continuer à assumer la responsabilité de directeur général (Interview 5, 2018). Devant son refus de s'écarter pour laisser la place à un externe plus comptent, notre interlocuteur dit n'avoir eu d'autre choix que de démissionner (Interview 5, 2018). Cela ayant causé des désaccords entre l'actionnaire-administrateur et l'administrateur indépendant, en plus d'autres désaccords toujours liés à l'incompétence de l'actionnaire (Interview 5, 2018). On voit par cet exemple que l'incompétence d'autres administrateurs indéboullonnables peut contraindre les administrateurs à démissionner.

Pour résumer, le manque de certaines compétences est une raison de démission pour administrateur indépendant. Lorsque le profil de l'entreprise change et que des besoins de compétences spécifiques chez l'administrateurs apparaissent mais dont il ne possède pas, ce dernier doit oser dire qu'il n'est plus la personne idéale pour la situation et démissionner ou se former. Si d'autres personnes du CA n'ont pas les compétences mais sont indéboullonnables, ne font rien pour changer et qui rendent la tâche des autres administrateurs plus compliqué, l'administrateur indépendant peut décider de démissionner en dernier recours.

7. Réputation ébranlée

Nous avons vu qu'en plus des critères à respecter pour être formellement considéré comme indépendant, il faut aussi avoir l'air indépendant. Dès lors, la réputation de l'administrateur devient cruciale. Selon Firth et al. (2016) c'est une raison importante qui pousse les administrateurs à aligner leurs intérêts à celle des actionnaires et un changement pourrait les

inciter à démissionner. Notre premier intervenant nous indiquait qu'il faut tout de même nuancer le propos (Interview 1, 2018). Si le problème de réputation est dû aux agissements de l'administrateur, alors, l'entreprise se doit de licencier l'administrateur mais si c'est l'administrateur qui n'est pas confortable avec la réputation de l'entreprise alors c'est une raison un peu bancal selon lui (Interview 1, 2018). Il nous indique que l'administrateur doit essayer de résoudre le problème avant d'avoir recours à la démission (Interview 1, 2018). Comme l'ont dit plusieurs de nos intervenants : la démission est l'arme ultime.

Pourtant, cela peut être une raison valable. Notre second intervenant disait qu'il avait connu un cas où tous les administrateurs avaient démissionné en bloc afin de préserver leur réputation suite à un conflit au sein du conseil (Interview 2, 2018). La raison du conflit étant, selon lui, à des nominations de personnes et de politiques et non pas à un désaccord sur le contenu du projet, de la mission et de la stratégie d'entreprise. Le désaccord entre les membres du CA avait conduit à une crise qui n'avait pas laissé d'autre choix à l'AG que de révoquer le CA et suite à une fuite, les administrateurs dans leur ensemble ont décidé de démissionner la veille de la révocation (Interview 2, 2018). Selon notre interlocuteur, une révocation est un acte humiliant pour un CA et la démission en bloc était une solution « élégante » dans ce cas-ci (Interview 2, 2018).

Contrairement à ce que Knyazeva et al. (2013) ont découvert sur le fait que les administrateurs peuvent être tentés de quitter le conseil pour aller dans un autre plus prestigieux, un des administrateurs indiquait que malgré le prestige, mais aussi la rémunération plus importante qui peut en découler, si l'administrateur n'a pas les compétences requises, il se doit de ne pas accepter ce mandat ou accepter de dire qu'il n'a pas les compétences et démissionner s'il siégeait déjà au CA (Interview 1, 2018). La recherche de la réputation ne devant pas contraindre l'administrateur à chercher des positions qu'il ne peut assumer pour diverses raisons.

Nous avons vu que les médias peuvent être une façon pour l'administrateur de garder sa réputation intacte et se distancier de l'entreprise (Dewally & Peck, 2010). Cela peut éventuellement expliquer la sortie dans la presse de l'administrateur Jean-François Cats, suite

à l'affaire Nethys. Il le dit lui-même : « le dossier a été approché par le biais politique » et cette interview a pour but de faire de la « pédagogie » (Counasse & Delvaux, 2018). En expliquant les tenants et aboutissants du dossier très médiatisé de l'affaire Publifin et Nethys, il met en avant les raisons de sa démission et ainsi se justifie après un très court temps de fonction (d'octobre à mai).

Premièrement, il indique dans l'interview que le nouveau décret gouvernance pénalise fortement Nethys, que les administrateurs nouvellement nommés n'ont pas eu le temps de se pencher sur la nouvelle gouvernance du groupe et se voient dès lors imposer une gouvernance par la Région Wallonne qui peut à tout moment casser les décisions du CA. Cela rejoint la raison de la démission d'un autre administrateur que nous avons rencontré qui disait que les actionnaires familiaux prenaient des décisions différentes de celles décidées par le CA, rendant inutile le rôle du CA et des administrateurs y siégeant (Interview 5, 2018). Dès lors, l'administrateur n'aurait plus d'impact, si on reprend les mots d'un de nos interlocuteurs, et n'aurait d'autre choix que de démissionner (Interview 1, 2018).

Deuxièmement, Jean-François Cats indique que les indemnités qu'il faudra payer aux cadres démissionnaires causeront une perte de valeur du groupe. Dès lors, il indique qu'il n'a pas la volonté de participer au déclin de l'entreprise. Cette raison rejoint notre idée de l'anticipation de mauvais jours et/ou la baisse des performances de l'entreprise comme motif de démission.

Troisièmement, il cite une règle d'or des administrateurs : la règle des 4C (« confiance, compétence, confidentialité et degré élevé de contrôle ») (Counasse & Delvaux, 2018). Il dit que le décret ne permettra pas d'attirer des administrateurs compétents, que la confiance envers les administrateurs sera rompue vu que la Région wallonne aura la capacité de casser toutes leurs décisions, que la confidentialité du CA sera rompue due à l'implication d'un pouvoir public externe dans les décisions du CA et une perte de contrôle des administrateurs sur l'entreprise. Toutes ces explications sont légitimes et rejoignent les autres raisons que nous avons identifiées, comme le manque de compétence et le conflit, mais le fait que ce soit un administrateur indépendant qui démissionne de manière assez rapide et soudaine d'une entreprise aussi médiatisée que Nethys, on peut douter que sa seule volonté était de ne faire que de la pédagogie. D'autant que selon l'article, « il ne s'agit pas (encore ?) d'un manager qui refuse de se voir appliquer le nouveau plafond salarial de 245.000 euros »

(Counasse & Delvaux, 2018). Ce qui suggère qu'une démission sans explication publique aurait pu être interprétée comme une volonté de se soustraire à la réduction de la rémunération des administrateurs, ce qui aurait pu nuire à sa réputation.

Bien que la démission peut être un moyen de préserver sa réputation, les administrateurs que nous avons interrogés nous préviennent de l'importance du formalisme. Un des administrateurs nous a fait savoir qu'une démission « inopinée » sans raisons valables ou de signes avant-coureurs peut poser question (Interview 2, 2018). De plus, cela peut avoir un effet inverse même si un autre administrateur conçoit que peu de personnes font attention aux démissions et que les conséquences sont en général très minimales (Interview 3, 2018). Le second administrateur que nous avons interrogé nous indiquait qu'il était nuisible pour l'entreprise et pour l'administrateur de démissionner et de crier au conflit sans avoir au préalable fait acter au PV de réunions qu'il y avait un tel désaccord (Interview 2, 2018). Il est dès lors primordial de suivre un certain formalisme, faire savoir qu'il y a un désaccord avant de décider de démissionner si aucune solution n'a été trouvée (Interview 2, 2018). C'est aussi une forme de distanciation vis-à-vis de l'acte qui pose problème pour l'administrateur.

En outre, un élément non négligeable qui peut inciter au contraire les administrateurs à ne pas démissionner pour des raisons peu légitimes : comme par exemple, il préférerait plutôt aller jouer au golf, ou a eu peur du risque que présentait l'entreprise (Interview 1, 2018). Ces raisons peuvent affecter la réputation de l'administrateur dans la mesure où « ça se sait », comme nous l'indiquait l'administratrice que nous avons interviewé, même s'il n'y a pas de « déballage public » (Interview 6, 2018). La raison est que le monde des administrateurs est assez petit, encore plus en Belgique (Interview 6, 2018). Ajouté à cela, les chasseurs de têtes qui vont demander aux anciens collègues administrateurs s'ils le recommandent pour le poste, tout cela peut faire réfléchir l'administrateur aux motifs de sa démission (Interview 6, 2018).

Pour résumer, bien que certains administrateurs ne considéreraient pas l'atteinte à la réputation de l'administrateur comme un motif de démission, il s'avère que les sorties médiatiques dans le cas d'entreprises très médiatisées ne sont pas anodines et qu'il y a quand même une volonté des administrateurs de préserver leur réputation.

8. Perte d'indépendance

Nous avons vu que selon une étude de Korn/Ferry Institute (2003), 24% des entreprises au Royaume-Uni comptent changer d'administrateurs au cours de l'année pour atteindre le niveau requis. Et c'est un motif important de la démission des administrateurs selon un de nos interlocuteurs (Interview 6, 2018). Tout au long de la vie de l'administrateur indépendant, ce dernier peut acquérir des mandats, des activités, faire des choix de carrière ou des événements fortuites indépendamment de sa volonté peuvent apparaître et qui remettent en question l'indépendance de l'administrateur. Lors de notre troisième entretien, l'administrateur nous indiquait qu'il est essentiel d'être indépendant sur papier et d'être indépendant en apparence (Interview 3, 2018). Selon lui, il faut aussi montrer qu'on est et on reste indépendant même si cela requiert de respecter de plus en plus de contraintes. Notre premier intervenant nous indiquait que le fait de rester longtemps au sein d'un conseil, après X années, même si on reste indépendant dans les faits et qu'on se dit indépendant dans l'esprit, il y a quelque chose qui se crée (Interview 1, 2018). Dans le cas d'entreprises familiaux, de taille PME, le lien peut être plus fort (Interview 2, 2018). C'est un danger, comme nous l'indiquait notre second intervenant, dans la mesure où « on est englué dans le relationnel et qu'on veut faire plaisir à Pierre, Paul, Jacques » (Interview 2, 2018). Dès lors, lorsqu'on se retrouve dans une situation où l'on ne se considère plus autant indépendant : il est temps de démissionner (Interview 2, 2018).

Fort heureusement, la réglementation de la gouvernance prend en compte cet aspect. En effet, après 12 ans de service en tant qu'administrateur indépendant, ce dernier perd sa qualité d'indépendant mais peut toujours siéger en tant qu'administrateur affilié, comme nous l'a fait remarquer un de nos interlocuteurs (Interview 4, 2018). Dans ce cas-là, il y a un certain formalisme à respecter et communiquer le changement de statut de l'administrateur (Commission Corporate Governance, 2009). Mais une autre administratrice nous indiquait que c'est la principale raison qu'elle voyait pour un administrateur de quitter sa fonction (Interview 6, 2018). Selon elle, après 12 ans les administrateurs qui perdent automatiquement leur indépendance quittent le conseil d'administration automatiquement. La loi ne permettant pas d'être qualifié comme indépendant au-delà de ce délai (Interview 4, 2018).

Mais cela est sur le point de changer avec les modifications apportées au code des sociétés (Interview 6, 2018). Là où, avant, les critères de définition de l'indépendance étaient inscrits dans la loi, celles-ci seront sortis de la loi et ne seront que des recommandations, selon notre interlocutrice (Interview 6, 2018). Une telle modification permettra de continuer à être qualifié d'indépendant même après 12 ans pour autant que le CA juge l'administrateur comme tel (Interview 6, 2018). Cette révision remet en phase la Belgique avec le reste de l'union européenne où ces critères font partie des recommandations de gouvernance et non compris dans la loi (Interview 6, 2018). Il y a donc un retour au principe du « comply or explain » à ce niveau-là (Interview 6, 2018).

Nous avons aussi vu que des auteurs suggéraient que la perte d'indépendance n'est pas tant créée avec temps mais dès la nomination de l'administrateur indépendant (Hwang & Kim, 2009). En effet, le CA ne fait que sélectionner l'administrateur, via le comité de nomination s'il existe, et c'est l'AG qui a le dernier mot sur la nomination ou non de l'administrateur. Dès lors, il peut y avoir un certain rattachement de l'administrateur à l'actionnaire. Malgré cela, et notre premier intervenant l'a démontré, l'indépendance est dans l'esprit (Interview 1, 2018). Ce dernier, même en étant représentant de l'actionnaire familiale a fait un choix indépendant de démissionner car il n'était pas en accord avec la stratégie (Interview 1, 2018).

Pour synthétiser, la perte de l'indépendance peut conduire à la démission de l'administrateur indépendant mais cela n'est pas systématique dans la mesure où ce dernier peut continuer à siéger au CA mais sans la caractéristique d'indépendant.

9. Contraint par le temps

D'après les études de Korn/Ferry Institute (2014), l'estimation du temps nécessaire à la fonction est dans une majorité des cas très difficile et une partie (22%) refusent une position d'administrateur par manque de temps. Comme nous l'avons vu plus haut, de Jong et al. (2014) ont même estimé que c'est une raison pour démissionner.

En lien avec ce constat, un des administrateurs que nous avons interrogés nous a cité l'indisponibilité comme la première raison pour démissionner d'un poste d'administrateur indépendant (Interview 2, 2018). Il a cité l'exemple de la santé comme une raison principale et la seule qui lui venait à l'esprit directement mais nous pouvons supposer que la contrainte du temps peut être une raison pour lui de démissionner. Cela rejoignant aussi la pensée de notre premier intervenant qui a déjà démissionné d'autres postes d'administration pour se consacrer à son mandat exécutif au sein de la société où il est actuellement actif (Interview 1, 2018). Notre troisième intervenant nous indiquait que souvent les administrateurs démissionnaient pour des raisons de temps et d'agenda, qu'ils veulent mettre la priorité sur certains mandats qui leur demandent plus de temps (Interview 3, 2018). Mais selon ce même administrateur, c'est plus pour une question de discrétion que cet argument est utilisé (Interview 3, 2018). En effet, la vraie raison est autre et le manque de temps est un motif employé publiquement (Interview 3, 2018). D'ailleurs notre premier intervenant disait que le temps est une fausse explication dans la mesure où « le temps, on en trouve toujours » (Interview 1, 2018). Il a lui aussi cité cela comme une raison publique sans que ce soit l'explication la plus exacte (Interview 1, 2018). D'ailleurs, sa démission suite à la divergence de vision avec l'actionnariat a été présenté comme une volonté de se concentrer sur son activité exécutive (Interview 1, 2018). Bien que le manque de temps soit aussi une raison, en témoigne ses autres démissions suite à une volonté de réduire sa charge de travail (Interview 1, 2018). Une administratrice que nous avons interrogée, nous a indiqué qu'elle aussi avait fait le choix de ne renouveler son mandat que de deux ans en vue d'un remplacement car elle estimait qu'elle était « débordée » avec tous les mandats, les responsabilités personnelles et familiales (Interview 6, 2018).

Notre quatrième intervenant nous indiquait que c'est un motif qui peut être avancé dans la mesure où il peut y avoir des événements de la vie de l'entreprise qui ajoutent des contraintes en plus sur le CA (Interview 4, 2018). Notre interlocuteur nous a cité le cas d'une « fusion, rachat, ou crise » qui peuvent faire en sorte qu'une plus grande attention est requise de la part de l'administrateur, ce qui signifie plus de réunions, plus de préparations etc (Interview 4, 2018). Ces contraintes ne peuvent être facilement anticipés en début de mandat, dès lors l'administrateur peut être pris de court si plusieurs événements ont lieu en même temps (Interview 4, 2018). Il peut démissionner des autres mandats qu'il détient sur le motif qu'un

ou plusieurs de ses mandats lui prend trop de temps (Interview 4, 2018). C'est ce qu'ont fait certains de nos interlocuteurs en indiquant qu'ils avaient démissionné pour se consacrer à certains de leurs mandats exécutifs ou non-exécutifs.

Par ailleurs, d'après ce même administrateur, la suspension provisoire n'est pas possible pour l'administrateur (Interview 4, 2018). Il ne peut demander à être démis de sa fonction et de ses responsabilités d'administrateur à titre provisoire afin « de se consacrer à celui qui prend plus de temps » et puis revenir à toutes ses fonctions initiales (Interview 4, 2018).

Pour résumer, la contrainte du temps est un aspect important dans la vie de l'administrateur, il doit être bien estimé avant que l'administrateur accepte le mandat, mais si malgré tout il est contraint de faire un choix dans son agenda, il le fera et démissionnera. En règle générale, c'est des mandats qui lui prennent le moins de temps qu'il quittera.

10. Conflits

Les conflits sont la principale raison de démission des administrateurs selon nos interviews. Dans notre revue de littérature, nous avons identifié le conflit avec la direction comme principale raison de la démission des administrateurs. Un conflit avec la direction est possible mais rarement un motif prépondérant selon nos interlocuteurs. Sachant que le véritable décideur, celui qui a le dernier mot sur la direction que doit prendre l'entreprise est l'actionnaire, selon les administrateurs que nous avons interrogés, alors c'est un conflit avec ces derniers qui peut pousser un administrateur à quitter le CA. Mais il n'est pas exclu que des divergences d'opinions avec les autres membres de la direction mais aussi des autres administrateurs peut jouer en faveur d'un départ de l'administrateur (Interview 3, 2018). En effet, notre interlocutrice nous a fait savoir que son mari est aussi administrateur indépendant et a démissionné d'un mandat car il était en désaccord avec le CEO (Interview 6, 2018). Malheureusement, nous n'avons pas eu l'occasion de le rencontrer afin d'en savoir plus sur les circonstances de cette démission.

Contrairement à nos découvertes dans la littérature où il y avait une emphase sur le conflit avec la direction et les membres exécutifs, les administrateurs avec qui nous nous sommes

entretenus ont mis l'accent sur le conflit avec l'actionnariat. Notre premier intervenant a préféré démissionner suite à un désaccord sur l'évolution de la gouvernance au sein de l'entreprise (Interview 1, 2018). Là, où lui voulait aller plus loin dans la mise en place de la gouvernance, l'actionnaire qu'il représentait avec un esprit indépendant, ne le voyait pas de cet œil. L'administrateur a donc préféré démissionner, d'autant plus que dans cette situation il sentait qu'il n'avait plus « d'impact » (Interview 1, 2018). Par la suite, il s'est avéré qu'il n'a pas été remplacé par un externe et encore moins par un indépendant : l'actionnaire est logique avec sa volonté, en mettant un membre de la famille, il poursuit dans sa vision et sa stratégie (Interview 1, 2018). Sachant, comme il le dit, que l'actionnaire a le dernier mot, la démission était la seule issue pour lui afin d'être en phase avec sa propre vision et « ne pas tricher avec soi-même » (Interview 1, 2018). Nous pouvons aussi reprendre le cas de la démission en bloc du conseil d'administration que nous avons présenté dans le point sur la réputation (Interview 2, 2018). Le conflit avec les actionnaires et les membres du conseil d'administration ont conduit à une situation « incompréhensible et inextricable », dont la seule solution était soit la révocation, soit la démission (Interview 2, 2018). Notre cinquième intervenant, nous a indiqué que la raison de sa démission était aussi liée à un désaccord avec l'actionnaire principale (Interview 5, 2018). Comme nous l'avons dit avant, il avait été mandaté par une branche de la famille pour l'aider à acquérir les parts des autres branches familiales (Interview 5, 2018). Par la suite, il a eu un désaccord avec l'actionnaire principale sur qui devrait reprendre le rôle de directeur général que l'actionnaire voulait assumer, mais dont l'administrateur n'était pas d'accord car les compétences du propriétaire n'étaient pas suffisantes pour ce poste (Interview 5, 2018). Par la suite, l'actionnaire a révoqué et changé des décisions du CA, ce qui a été de trop pour l'administrateur qui ne voyait pas son utilité si tout ce qu'il proposait était systématiquement révoqué (Interview 5, 2018). Il a dès lors préféré démissionner après 6 mois de service (Interview 5, 2018).

Lors de notre quatrième entretien, notre interlocuteur nous a fait part du pouvoir de l'administrateur à faire changer l'avis des actionnaires, des administrateurs et de la direction (Interview 4, 2018). L'administrateur a le pouvoir mais aussi le devoir de faire changer les choses, selon lui (Interview 4, 2018). Il est dès lors évident que des conflits et des désaccords vont apparaître. Il est dans le devoir de l'administrateur de résoudre les différends et d'essayer de convaincre du bien-fondé de ses propos (Interview 4, 2018). Mais il y a une limite

à la patience de l'administrateur et à ses compétences à convaincre (Interview 4, 2018). Il faut avoir la « personnalité pour convaincre », comme nous l'indiquait notre interlocuteur (Interview 4, 2018). Un autre administrateur nous disait que la limite c'est jusqu'où on est prêt à accepter les choses (Interview 1, 2018). On peut ne pas être d'accord avec tout mais « il ne faut pas tricher avec soi » (Interview 1, 2018). C'est à dire que l'administrateur, s'il n'est pas en phase avec les décisions mais que tout le monde au sein du CA et de l'AG est d'accord alors l'unique solution est la démission (Interview 4, 2018).

Pour résumer, le conflit est une raison importante de la démission des administrateurs. C'est la raison numéro une qui a poussé trois de nos interlocuteurs à quitter le CA. Le désaccord est tout à fait normal mais il y a une limite est c'est celle où on n'accepte plus de désaccord ou on n'a plus « d'impact ».

11. Manque d'intérêt

Selon Ringe (2013) la crise de 2007-2008 était due en partie au manque d'intérêt des administrateurs, ce même manque d'intérêt est dû au manque de temps et de compétences selon lui. Cette idée est rejointe par notre premier interlocuteur qui disait que ce défaut d'intérêt était probablement dû à un défaut de compréhension ou à une lassitude suite à des efforts considérables de l'administrateur mais qui n'ont pas permis d'améliorer l'entreprise (Interview 1, 2018). Le second cas, nous l'avons rencontré à plusieurs reprises. Notre cinquième intervenant nous a signalé que les décisions du CA étaient systématiquement changées ou non exécutées (Interview 5, 2018). Ce qui a fait qu'il s'est demandé ce qu'il faisait dans ce CA et s'il avait encore sa place sachant que systématiquement les décisions prises ne seront pas exécutées (Interview 5, 2018). Cette impuissance de l'administrateur à faire blocage a été souligné par notre troisième interlocuteur (Interview 3, 2018). L'administrateur indépendant n'ayant pas un gros pouvoir de blocage, il peut perdre l'intérêt de son travail si systématiquement, les décisions pris ne prennent pas compte de son avis, qu'on exécute l'inverse de ce que le CA a décidé, etc. Si au début, l'administrateur peut faire preuve de patience et en parler pour corriger le tir, si cela perdure et rien ne change, des conflits peuvent apparaître et l'administrateur peut perdre l'intérêt de sa mission. Il est possible dans ce cas-là de vouloir démissionner. Mais en attendant son remplacement et sa décharge, il reste

administrateur de l'entreprise (Interview 4, 2018). Il doit continuer à assumer son rôle avec le peu de motivation et d'intérêt qui lui reste. Certains administrateurs peuvent être tentés de rester, malgré le manque d'intérêt, pour des raisons de rémunération et d'image, comme nous l'indiquait notre premier interlocuteur (Interview 1, 2018). Ce qui sont de mauvaises raisons pour rester selon lui (Interview 1, 2018).

L'administrateur peut vouloir démissionner par manque d'intérêt mais l'entreprise peut aussi décider de licencier un de ses administrateurs qui n'est là que pour le prestige et la rémunération (Interview 1, 2018). Si la gouvernance de l'entreprise est effective et qu'il y a une évaluation de la qualité du travail du CA, les individus les moins motivés seront identifiés et remerciés par l'entreprise selon notre premier interlocuteur (Interview 1, 2018). Une bonne gouvernance consistant aussi par une évaluation du CA et de son fonctionnement (Interview 1, 2018).

Pour résumer, le manque d'intérêt est un motif de démission mais est symptomatique d'un conflit au sein du CA, d'un manque de compétence, ou d'un certain arrivisme qui peut être corrigé par une gouvernance effective du CA.

12. Conflits d'intérêts

Le conflit d'intérêts est un cas typique de démission du conseil d'administration. Bien que nous ne l'avons pas identifié dans notre analyse de la revue de littérature, un de nos interlocuteurs considère cela comme une raison importante (Interview 3, 2018). L'identification des conflits d'intérêts au préalable est un point essentiel de la bonne gouvernance (Interview 3, 2018). Il est en effet primordial d'identifier et déclarer tous les conflits d'intérêts au préalable de l'embauche de l'administrateur. Cela permet d'éviter des situations où l'indépendance de l'administrateur ne soit pas remise en causes et être en conformité avec la loi. Bien sûr, il est difficile d'identifier toutes les situations qui peuvent provoquer des conflits d'intérêts et d'autres situations, qui n'étaient pas identifiées comme tel, peuvent apparaître (Interview 3, 2018).

Il y a deux types de conflits d'intérêts selon un de nos interlocuteurs. Le conflit d'intérêts lié à une transaction et celui lié à une personne (Interview 4, 2018). Dans le premier cas, généralement le conflit d'intérêts est résolu par la non-participation de l'administrateur à la prise de décision (Interview 4, 2018). Cela permet de prendre la décision sans le biais provoqué par la présence de la source du conflit d'intérêts (Interview 4, 2018). Si dans le second cas, la personne de l'administrateur indépendant pose un problème de conflit d'intérêts, l'une des solutions est de demander la démission de l'administrateur indépendant en question (Interview 4, 2018). C'est typiquement le cas où l'administrateur indépendant a deux mandants et doit faire un choix entre les deux fonctions qui créent le conflit d'intérêts selon notre interlocuteur (Interview 4, 2018).

Il peut avoir un cas de conflit d'intérêts qui n'est pas lié à la personne de l'administrateur indépendant mais à un autre membre du CA ou de l'actionnaire (Interview 3, 2018). Dans ce cas-là, la procédure est la même mais il peut s'avérer que le CA et/ou l'AG est d'accord avec le conflit d'intérêts sans que cela ne plaise à l'administrateur indépendant (Interview 3, 2018). Dès lors, ce dernier peut essayer de convaincre l'AG ou le CA de résoudre le conflits d'intérêts, ce qui n'est pas une tâche facile selon un de nos interlocuteurs (Interview 3, 2018). Si cela est impossible, la seule solution restante est la démission (Interview 3, 2018). Il est clair que, le fait qu'il y ait un conflit d'intérêts qui ne pose pas de problèmes aux autres administrateurs, directeurs, et/ou actionnaires, mais qui l'est pour l'administrateur indépendant, cela peut engendrer des conflits. Cette situation rentre dès lors aussi dans « le conflit comme motif de démission de l'administrateur ». Sachant que tous les administrateurs sont identiquement et collectivement responsable, les fautes d'un des administrateurs peut se répercuter sur les autres encore plus s'ils ont eu connaissance de la chose et qui ont laissé faire (Interview 3, 2018). En effet, même en actant le désaccord avec le CA, l'administrateur indépendant peut être poursuivi, dans la mesure où la décision est celle du CA dans son ensemble et que c'est un organe collégiale (Interview 6, 2018).

Pour résumer, le conflit d'intérêt a deux issues possible, soit la résolution, soit la démission. Il est dès lors possible que cela soit un motif invoqué par l'administrateur indépendant pour démissionner d'un CA.

13. Changement de réglementation

Cette raison est assez évidente. Nous avons en effet relevé plusieurs études où les changements de réglementation imposés par les réformes SOX ont considérablement changé le métier d'administrateur de sorte que la démission était une solution pour se conformer aux nouvelles lois (Linck et al., 2009)

Un de nos interlocuteurs nous a cité la nouvelle réglementation sur le nombre de mandats administratives que des élus politiques peuvent occuper comme un motif de démission (Interview 4, 2018). Cela fait référence à la réglementation de la gouvernance des intercommunales en Belgique suite à l'affaire Publifin. Cette nouvelle loi remettant en cause le nombre de mandat qu'un élu politique peut disposer, impose une réduction du nombre de fonctions détenus par les élus et dès lors les pousser à la démission (Interview 4, 2018). Par l'analyse des raisons évoqués par Jean-François Cats au journal Le Soir, nous pouvons dire que les contraintes imposées par ce décret l'ont conduit à prendre la décision de démissionner. Il évoquait dans sa sortie publique que ce décret s'immisçait trop dans les affaires des CA des intercommunales, rendant la confidentialité, l'autonomie, et la confiance envers le CA nul (Counasse & Delvaux, 2018). Ce qui était pour lui inacceptable et dont la seule issue était la démission.

Notre interlocuteur nous a aussi cité les nouvelles règles en matière d'égalité des sexes au sein des CA (Interview 4, 2018). La volonté des pouvoirs publics d'imposer plus de présence féminine au sein des CA a conduit, selon notre interlocuteur, à des démissions forcées de certains administrateurs masculins au profit d'homologues féminins en vue d'atteindre les quotas (Interview 4, 2018). Selon notre interlocuteur, les entreprises les plus prévoyantes ont pu atteindre les quotas par des non renouvellement de mandats d'administrateurs masculins, remplacés par des mandats d'administratrices féminins (Interview 4, 2018). Alors que d'autres entreprises moins prévoyantes ont dû recourir à des démissions forcées pour respecter la réglementation nouvellement entrée en vigueur (Interview 4, 2018). Et c'est une contrainte importante dans la mesure où une de nos interlocutrices nous a indiqué qu'elle avait prolongé son mandat de deux ans supplémentaire alors qu'elle voulait partir dans le but de laisser le

temps à l'entreprise de trouver un remplaçant qui répondrait au critère d'indépendance et qui permettrait de conserver le quota imposé par la loi (Interview 6, 2018).

Ce ne sont là que deux exemples mais d'autres réglementations peuvent pousser les administrateurs à démissionner, comme ce fut aussi le cas avec les réformes SOX au début des années 2000.

Pour synthétiser, sachant que le rôle des administrateurs est fortement réglementé, un changement dans ces lois peut les inciter à démissionner pour s'y conformer.

Chapitre 3 : Discussion

Nous avons identifié en premier lieu 11 motifs pour les administrateurs indépendants de démissionner. La remarque que l'on peut faire à ce niveau-là est que notre mémoire ne porte pas sur l'importance relative de chaque raison dans la démission des administrateurs indépendant. Dès lors, nous n'avons pas classé ces motifs selon un ordre bien précis et scientifiquement vérifié mais selon ce qui nous semblait le plus logique. La seule explication que nous pouvons donner pour classer ceux-ci selon cet ordre est qu'au vu de nos lectures, il nous a semblé que c'était la suite la plus logique en fonction de l'importance que revêt l'argument dans la démission. En effet, selon nos lectures, il nous a semblé que les administrateurs avaient plus de probabilités de démissionner pour des raisons privées, ensuite dû à des mauvaises performances de l'entreprise, etc. Mais après nos rencontres avec les administrateurs, il était assez évident que certaines tendances se dégagent au niveau des raisons évoquées par nos interlocuteurs.

Effectivement, l'explication qui est revenue le plus souvent dans nos discussions est le désaccord ou le conflit. Trois de nos cinq intervenants (Interview 1, 3 et 5) nous ont indiqué qu'ils avaient été en désaccord avec la tournure des événements. Le premier avait une vision de la gouvernance qui allait trop loin par rapport aux désirs de l'actionnaire principale et leurs divergences a fait que l'administrateur avait jugé la démission comme la meilleure issue, sachant qu'il n'avait plus « d'impact » pour changer les choses (Interview 1, 2018). Le second nous indiquait que le désaccord était au niveau de la gestion du groupe avec laquelle il n'était

pas en phase (Interview 3, 2018). Le troisième nous a indiqué que la raison était liée à l'incompétence de l'administrateur-actionnaire qui avait décidé d'être directeur général et qui ne suivait aucune des recommandations de l'administrateur indépendant et dont la seule issue était la démission (Interview 3, 2018). Dans le cas des autres administrateurs indépendants que nous avons interrogé, l'un n'a jamais démissionné en tant qu'administrateur indépendant mais comme affilié suite à la faillite du groupe (Interview 2, 2018) et un autre a démissionné en tant qu'administrateur affilié suite à un changement d'actionnaire principale (Interview 4, 2018) et la dernière n'a pas démissionné mais a prolongé son mandat de deux ans en vue de laisser la temps à l'entreprise de lui trouver un(e) remplaçant(e) (Interview 6, 2018). Dans le cas du quatrième intervenant qui a démissionné en tant qu'administrateur affilié suite à un changement d'actionnaire, il estime que le conflit est la raison principale qui pousserait un administrateur indépendant à démissionner ou en tout cas c'est la raison la plus intéressante à étudier (Interview 4, 2018).

L'administrateur indépendant étant responsable collégalement, les décisions prises par les autres l'affectent tout autant et sa responsabilité est tout autant engagée. Ce dernier ne pouvant accepter une situation qu'il considère contraire à l'intérêt de l'entreprise, il peut s'exprimer et se doit de le faire, selon un de nos interlocuteurs (Interview 4, 2018). C'est le second principe du code de gouvernance des sociétés cotées (Commission Corporate Governance, 2009). L'administrateur doit pouvoir convaincre du bien-fondé de sa pensée et changer les décisions du CA ((Interview 4, 2018). La collégialité a pour but d'arriver à un accord satisfaisant toutes les parties, selon notre quatrième interlocuteur (Interview 4, 2018). Il est possible que cela ne soit pas suffisant et que l'administrateur reste dans un désaccord profond vis-à-vis de la politique interne, que ce soit des décisions de l'actionnariat, ou du conseil d'administration. Il n'a d'autre choix que de démissionner car selon notre premier entretien, il ne faut pas « tricher avec soi » (Interview 1, 2018). En effet, si l'administrateur est systématiquement en désaccord, il n'apporte rien au CA et n'a « aucun impact » (Interview 1, 2018). Il peut de son plein gré choisir de partir ou être contraint par le CA de le faire. Le conflit est donc bien un motif de démission.

La seconde raison qui a semblé être importante pour les administrateurs est le motif privé. Un des administrateurs citait cela comme la raison de sa démission en tant qu'administrateur

affilié suite à la faillite de l'entreprise qu'il administrait au nom de l'actionnaire (Interview 2, 2018). Un autre citait cette raison comme très importante mais ne la considérait pas comme intéressante à étudier dans la mesure où c'est un motif tout à fait légitime, propre à chacun et spécifique au moment de la vie de l'administrateur (maladie, retraite, problèmes familiaux, etc) (Interview 5, 2018). Et la dernière intervenante, nous indiquait que ses nombreuses obligations personnelles l'ont contraint de faire le choix de réduire la durée de son mandat, ce qui revient presque à démissionner, dans la mesure où elle l'aurait fait mais elle préfère rester pour ne pas mettre l'entreprise en difficulté (Interview 3, 2018).

Le manque de temps est aussi revenu chez plusieurs administrateurs comme une raison de démissionner. Notre troisième intervenant nous indiquait que c'est souvent pour des raisons d'agenda que les administrateurs démissionnaient (Interview 3, 2018). Le quatrième intervenant quant à lui, nous a indiqué que des événements que l'on peut difficilement anticiper au moment de l'acceptation du mandat peuvent surgir, comme une crise, une fusion ou autre, et qui augmentent la charge de travail du CA (Interview 4, 2018). Et la dernière, comme nous l'avons dit dans le paragraphe précédent à beaucoup de mandats et des responsabilités personnels qui nécessitent de faire un choix de continuer ou non (Interview 6, 2018).

Le changement de réglementation a été identifié chez un de nos interlocuteurs comme une autre raison possible de la démission des administrateurs en vue de se conformer à la nouvelle législation (Interview 4, 2018). Tout comme nous avons pu le découvrir dans l'interview fait au Soir par Jean-François Cats (Counasse & Delvaux, 2018).

Les autres cas que nous avons identifiés dans la littérature sont tout autant des raisons de quitter un conseil d'administration. Et les administrateurs que nous avons rencontrés ont insisté sur le fait qu'il peut y avoir encore d'autres raisons qui sont propres à chaque administrateur.

De plus, on peut voir que les motifs peuvent se compléter et se renforcer. Le manque de compétences peut avoir comme conséquence une perte d'intérêt pour la fonction, qui peut provoquer des erreurs de surveillance. Les autres administrateurs peuvent faire remarquer

cela à l'administrateur indépendant incriminé ; cela peut créer des tensions et des désaccords, pour mener au final à une démission. Les raisons sont multiples et propres à la situation de l'administrateur et/ou de l'entreprise. Il est donc difficile de généraliser et d'interpréter les raisons d'une démission sur base d'un critère. La meilleure solution reste le dialogue avec l'administrateur indépendant et d'analyser l'environnement dans lequel celui-ci a opéré.

Ce mémoire nous aide à voir plus claire sur ce qui motiverait un administrateur indépendant à quitter un conseil d'administration en vue de travailler à postériori sur les causes. L'objectif étant pour l'entreprise de se prémunir contre un départ soudain d'un administrateur indépendant bien que, comme nous l'avons vu, les départs sont rarement inattendus et bien souvent prévisibles et évitables. Malheureusement, une des raisons de démission n'est pas évitable dans la mesure où si un administrateur doit se retirer pour des raisons de santé ou privés, c'est son droit. Il serait dès lors intéressant d'évaluer chaque raison pour voir leurs fréquences d'utilisation comme explication d'un départ et analyser en détail les causes et les conséquences.

Dans la dernière section, nous allons voir comment les administrateurs indépendants font pour démissionner.

Chapitre 4 : Comment démissionner ?

La démission n'est pas un acte anodin. Lors de nos rencontres, tous nos interlocuteurs se sont accordés pour dire que la démission est l'acte ultime. C'est la « bombe atomique » qui peut faire très mal aux entreprises en difficultés, qui peut poser des questions sur la raison du départ si aucune explication n'est donnée, et qui peut nuire à la réputation de l'administrateur et de l'entreprise. Les administrateurs y ont recours qu'en dernière occasion après que tout ait échoué. Selon un de nos interlocuteurs, c'est ce qui prouve et qui garantit l'indépendance de l'administrateur (Interview 3, 2018).

Nous avons vu qu'il y a plusieurs raisons pour un administrateur de démissionner, mais il y a aussi plusieurs manières de démissionner. C'est la raison pour laquelle nous avons eu tant de mal à identifier des cas de démission. Avant d'arriver à un départ avec effets immédiats, les

administrateurs peuvent choisir d'attendre la fin de leur mandat. En effet, selon un de nos interlocuteurs, les administrateurs attendent généralement la fin de leur mandat pour ne pas le renouveler (Interview 4, 2018). Si la décision de ne pas continuer est celle de l'administrateur, c'est un « non renouvellement » de mandat (Interview 4, 2018). Si la décision est celle de l'AG, pour diverses raisons que nous avons évoquées, alors l'administration fait face à une « sanction de renouvellement » (Interview 4, 2018). Dès lors, la « démission » est déguisée en « non renouvellement » de mandat, sans qu'aucune explication ne soit donnée. De cette manière, les administrateurs partent en silence et en toute discrétion dans l'intérêt des deux parties (Interview 3, 2018). Cela permettant de garder une certaine continuité et de finir l'année fiscale sereinement (Interview 4, 2018). D'autant plus que même en cas de conflit, les parties se séparent en bon terme, comme l'ont répété plusieurs fois les administrateurs indépendants qui ont évoqué cette explication pour leur départ. C'est le cas d'un de nos interlocuteurs qui continue son mandat pour deux années et qui ne le renouvellera pas à l'échéance, tout en donnant la chance à l'entreprise de s'organiser (Interview 6, 2018).

Souvent le départ de l'administrateur s'accompagne d'une communication d'entreprise pour justifier la démission de l'administrateur et elle est faite par les deux parties (Interview 3, 2018). Malgré cela, certains peuvent donner plus d'explications à cette démarche comme l'a fait Jean-François Cats (Counasse & Delvaux, 2018), mais la règle de confidentialité fait qu'il est difficile de donner les vraies raisons, comme nous l'avons vu à plusieurs reprises. Même dans le cas de Jean-François Cats, aucune raison liée de près ou de loin au CA ou à l'actionnariat n'a été évoqué. Ce qui est tout à fait possible mais la question se pose sur s'il a été réellement honnête dans la mesure où la confidentialité n'est pas garantie avec une tel interview. Et cette communication n'est pas systématique si le CA juge que la démission n'a pas lieu d'affecter considérablement l'entreprise (Interview 6, 2018). Autrement dit, que ce n'est pas une « information privilégiée » susceptible d'affecter le cours de bourse (Interview 6, 2018). Bien souvent, ce n'est pas le cas et il n'y a donc pas de « public statement » (Interview 6, 2018) mais seulement une publication au Moniteur belge, qui est essentiel car c'est le seul document « opposable aux tiers » (Interview 6, 2018). C'est à dire que c'est le seul document qui prouve qu'un administrateur indépendant a bien démissionné du conseil d'administration.

Néanmoins, l'administrateur indépendant pourrait vouloir démissionner promptement sans attendre la fin de son mandat. Ce qui est tout à fait possible comme l'a démontré un de nos interlocuteurs qui a démissionné en milieu de mandat (Interview 5, 2018). Mais il semblerait qu'il soit plus aisé de démissionner en cours de mandat pour les entreprises non cotées que pour les entreprises cotées, dans la mesure où une annonce de démission aurait un impact significatif sur la valeur boursière de l'entreprise. C'est pour cette raison que la fin de mandat est préférée pour quitter un conseil d'administration, même si un de nos interlocuteurs nous a indiqué qu'il n'y a pas de réel suivi des démissions pas le marché (Interview 3, 2018).

Conclusion

Dans ce mémoire, nous nous intéressons à un élément essentiel des conseils d'administration : l'administrateur indépendant. Tout d'abord il faut savoir ce qu'est un administrateur indépendant. C'est, entre autres, quelqu'un qui est désignée par les propriétaire de l'entreprise pour la gérer en leur nom. Ces individus ont des responsabilités assez vastes en terme de gestion de l'entreprise et se réunissent au sein d'un conseil d'administration. L'objectif des administrateurs est de gérer l'entreprise dont ils ont la charge selon un aspect opérationnel et un aspect de surveillance. Certains pays font la distinction entre ces deux rôles en les séparant en deux groupes distincts : les exécutifs et les non-exécutifs. Le directoire comprend les administrateurs exécutifs qui ont un rôle opérationnel et dont le président est en général le CEO. Le conseil de surveillance quant à lui comprend les administrateurs non-exécutifs qui ont un rôle de surveillance des performances financières et d'élaboration de la stratégie et dont le président du conseil de surveillance est le leader. Les rôles spécifiques de ces deux organes sont plus détaillés dans les code de gouvernances des pays qui appliquent cette distinction. En Belgique, les autorités ont laissé aux entreprises le choix de scinder ces deux groupes d'administrateurs ou de les garder au sein d'un même conseil. Ces conseils sont assistés par des organes avec des tâches plus spécifiques que sont les comités d'audit, de rémunération et de nomination, ou autres comités jugés utiles par les entreprises.

Dès lors, les administrateurs indépendants s'inscrivent au sein du CA dans une optique de protection de l'intérêt général de l'entreprise. Et plus spécifiquement, ils ont pour but de contrer l'influence des actionnaires majoritaires ou trop influents sur le conseil d'administration et de protéger les intérêts des actionnaires minoritaires. Ils ont un rôle non exécutif au sein du conseil d'administration et sont désignés dans des comités où l'indépendance est cruciale au fonctionnement objectif et indépendant de l'organe en question.

Afin de garantir l'indépendance de ces administrateurs vis-à-vis d'un des actionnaires, toute une série de critères ont été mis en place par les autorités. En Belgique, ces critères font partie du code des sociétés (hard-law) mais avec la nouvelle réforme de la gouvernance, qui sera

d'application en 2020, ces critères vont sortir de la loi et vont rejoindre les recommandations du code de gouvernance (soft-law), donnant plus de latitudes aux entreprises pour définir ce qui est l'indépendance de l'administrateur selon eux.

Dès lors, nous nous sommes intéressés dans ce mémoire aux raisons de la démission des administrateurs indépendant. Les lectures académiques nous ont permis d'identifier onze raisons à cela. Les causes personnels et privés : un souci de santé, une volonté de se concentrer sur sa famille ou une volonté de se concentrer sur des projets personnels. Les mauvaises performances de l'entreprise : des performances plus faibles de l'entreprise sont bien souvent attribuées aux administrateurs indépendants ce qui les pousse à la démission. Le défaut de surveillance de l'administrateur : la sanction la plus typique suite à des négligences étant la démission d'un ou plusieurs conseils d'administration en plus de sanctions juridiques bien que cela arrive rarement due aux assurances « Directors & Officers » et l'impossibilité de l'administrateur d'être au courant de tout. L'analyse de sa responsabilité étant évaluée au cas-par-cas. L'anticipation de mauvais jours : l'administrateur peut décider aux vue des informations qu'il détient sur la santé financière de l'entreprise et les potentiels litiges de démissionner anticipativement, bien que ce ne soit pas une stratégie rentable pour l'administrateur. La perception élevée de risque sur l'administrateur : il peut démissionner car il estime qu'il porte un risque patrimonial et personnel élevé bien qu'il soit assuré par les « D&O » et qu'il fasse rarement des paiements personnels. Le manque de compétence de l'administrateur : les autorités judiciaires ayant donné l'emphasis sur la compétence des administrateurs, le manque de certaines de ces compétences peuvent inciter les administrateurs à démissionner. La réputation ébranlée de l'administrateur ou de l'entreprise : la qualité de l'administrateur étant sa réputation, si ce dernier venait à en souffrir ou risque d'en souffrir, il peut décider de démissionner et de défendre sa réputation en donnant des explications complémentaires sur sa démission. La perte d'indépendance : des éléments peuvent remettre en question l'indépendance de l'administrateur ce qui peut le contraindre à démissionner, comme par exemple la trop grande familiarité de l'administrateur indépendant avec les exécutifs. La contrainte du temps : les administrateurs ayant plusieurs mandats et des responsabilités personnelles, ils peuvent être contraints de faire un choix de démissionner pour pouvoir donner l'attention que requiert ses autres mandats. Le conflit avec la direction : un désaccord avec les exécutifs sur les manières de faire les choses au sein du CA

et sur la stratégie, peuvent mener à la démission de l'administrateur. Le manque d'intérêt : l'administrateur peut ne plus être intéressé par le mandat pour diverses raisons de prestige, rémunération ou autres raisons personnels. Ces raisons ne sont pas mutuellement exclusives dans la mesure où un administrateur peut démissionner pour plusieurs raisons en même temps. Ils sont propres à des contextes et à des relations administrateur-entreprise qu'on peut ne pas retrouver ailleurs.

Par la suite, nous avons mené six entretiens afin de déterminer si ces explications se retrouvaient dans les raisons des démissions des administrateurs indépendants en Belgique. Pour cela, nous avons cherché des administrateurs indépendants ayant démissionné mais cela était laborieux dans la mesure où la confidentialité des conseils d'administration empêche l'accès à cette information et fait que les démissions se font en toute discrétion. Nous avons aussi découvert que les causes de cette difficulté étaient dû à la manière dont la démission se déroule. En générale, les administrateurs attendent la fin de leur mandat pour ne pas le renouveler. Dès lors, il est impossible de savoir si c'est une démission ou un non renouvellement de mandat. Par conséquent, nous avons changé notre méthodologie en cherchant des administrateurs indépendants afin de demander ce qui les pousserait éventuellement à démissionner. Il s'est avéré que trois de nos interlocuteurs ont démissionnés en tant qu'administrateur indépendant et trois en tant qu'administrateurs affiliés.

Lors de nos entretiens, trois raisons se sont distinguées par rapport aux autres comme expliquant les démissions des administrateurs indépendants. Le premier est pour cause de désaccord avec l'actionnaire majoritaire. Le désaccord portant sur des visions opposées entre l'administrateur et l'actionnaire sur le futur de l'entreprise. Le propriétaire ayant le dernier mot sur ce qui sera décidé, nos interlocuteurs ont préféré démissionner. Les conflits peuvent aussi avoir leur source auprès des membres de l'exécutif ou des autres administrateurs. La seconde raison est pour des raisons privées de santé personnel ou d'un membre de la famille, ou une volonté de se consacrer à des projets personnels. La troisième raison étant la contrainte du temps. Les administrateurs ayant plusieurs mandats, il est parfois difficile de jongler entre ceux-ci et la démission est souvent la solution pour remédier à une charge de

travail trop importante. Les autres raisons sont tout autant des raisons de démission et qui peuvent venir compléter les trois raisons majeures.

Malgré ces multiples causes, la démission n'est pas une solution miracle et doit être utilisée qu'en dernier recours par les administrateurs selon leurs dires car cela met l'entreprise en difficulté et la collégialité des décisions prises par le CA fait que parfois l'administrateur reste responsable des décisions du CA malgré son désaccord et son départ.

Il serait intéressant par la suite d'examiner la fréquence des départs des administrateurs indépendants et la proportion des différentes raisons invoquées comme motif de démission afin de déterminer des solutions au vue de la difficulté de trouver des remplaçants aux administrateurs indépendants.

Bibliographie

- Adams, M., & Jiang, W. (2016). Do outside directors influence the financial performance of risk-trading firms? Evidence from the United Kingdom (UK) insurance industry. *Journal of Banking & Finance*, 64, 36-51. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2015.11.018>
- Agrawal, A., & Chen, M. A. (2017). Boardroom Brawls: An Empirical Analysis of Disputes Involving Directors. *Quarterly Journal of Finance (QJF)*, 07(03), 1-58.
- Aguir, I., Burns, N., Mansi, S. A., & Wald, J. K. (2014). Liability protection, director compensation, and incentives. *Journal of Financial Intermediation*, 23(4), 570-589. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jfi.2013.04.001>
- Asthana, S., & Balsam, S. (2007). *Determinants of outside director turnover*. Retrieved from <https://econpapers.repec.org/RePEc:tsa:wpaper:0059acc>
- Baysinger, B. D., & Butler, H. N. (1985). Corporate Governance and the Board of Directors: Performance Effects of Changes in Board Composition. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 1(1), 101-124. doi:10.1093/oxfordjournals.jleo.a036883
- Bebchuk, L. A., & Hamdani, A. (2016). Independent Directors and Controlling Shareholders. *University of Pennsylvania Law Review*, 165, 1271-1316.
- Bhagat, S., & Black, B. (1998). The Non-Correlation Between Board Independence and Long-Term Firm Performance. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.133808
- Black, B., Cheffins, B., & Klausner, M. (2006a). Outside Director Liability. *Stanford Law Review*, 58(4), 1055-1159.
- Black, B., Cheffins, B., & Klausner, M. (2006b). Outside Director Liability: A Policy Analysis. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)*, 162(1), 5-20.
- Brochet, F., & Srinivasan, S. (2014). Accountability of independent directors: Evidence from firms subject to securities litigation. *Journal of financial economics*, 111(2), 430-449. doi:10.1016/j.jfineco.2013.10.013
- Bronson, S. N., Carcello, J. V., Hollingsworth, C. W., & Neal, T. L. (2009). Are fully independent audit committees really necessary? *Journal of Accounting and Public Policy*, 28(4), 265-280. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2009.06.001>
- Brown, W., & Maloney, M. (1999). *Exit, Voice, and the Role of Corporate Directors: Evidence from Acquisition Performance*. Retrieved from <https://econpapers.repec.org/RePEc:clm:clmeco:1999-27>
- Cerrada, K. (2015). *The Board of directors*. Document non publié. Université Catholique de Louvain. Louvain-la-Neuve.
- Coles, J. L., Daniel, N. D., & Naveen, L. (2008). Boards: Does one size fit all? *Journal of financial economics*, 87(2), 329-356. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2006.08.008>
- Coles, J. L., Daniel, N. D., & Naveen, L. (2014). Co-opted Boards. *The Review of Financial Studies*, 27(6), 1751-1796. doi:10.1093/rfs/hhu011
- Commission Corporate Governance. (2009). *Le Code belge de gouvernance d'entreprise 2009*. Retrieved from <http://www.corporategovernancecommittee.be/sites/default/files/generated/files/page/corporategovfrcode2009.pdf>
- Commission Corporate Governance. (2018). *Début de la consultation publique*. Retrieved from <https://www.corporategovernancecommittee.be/fr/propos-du-code-2009/debut-de-la-consultation-publique>

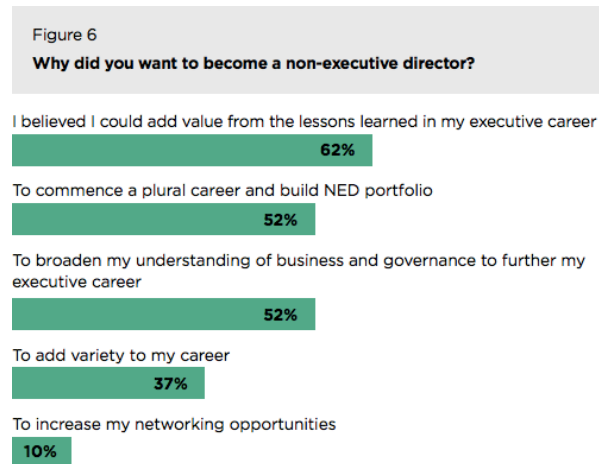
- Counasse, X., & Delvaux, B. (2018). *Jean--François Cats au «Soir»: «On a fait de Nethys un enjeu électoral»*. *Le Soir*. Retrieved from <http://plus.lesoir.be/156984/article/2018-05-15/jean-francois-cats-au-soir-fait-de-nethys-un-enjeu-electoral>
- Davies, P. L., & Hopt, K. J. (2013). Corporate Boards in Europe—Accountability and Convergence. *The American Journal of Comparative Law*, 61(2), 301-376. doi:10.5131/AJCL.2012.0020
- Davis, R. (2004). The Bonding Effects of Directors' Statutory Wage Liability: An Interactive Corporate Governance Explanation. *Law & Policy*, 24(4), 403-432. doi:10.1111/j.0265-8240.2002.00162.x
- de Jong, A., Hooghiemstra, R., & van Rinsum, M. (2014). To Accept or Refuse an Offer to Join the Board: Dutch Evidence. *Long Range Planning*, 47(5), 262-276. doi:<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.06.001>
- Deschamps, M. (2016). *Gouvernance appliqué à l'entreprise*. Document non publié.
- Deutsch, Y., & Ross, T. W. (2003). You are Known by the Directors You Keep: Reputable Directors as a Signaling Mechanism for Young Firms. *Manage. Sci.*, 49(8), 1003-1017. doi:10.1287/mnsc.49.8.1003.16399
- Dewally, M., & Peck, S. W. (2010). Upheaval in the boardroom: Outside director public resignations, motivations, and consequences. *Journal of Corporate Finance*, 16(1), 38-52. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2009.02.002>
- Dou, Y. (2017). Leaving before bad times: Does the labor market penalize preemptive director resignations? *Journal of Accounting and Economics*, 63(2), 161-178. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2017.02.002>
- Duchin, R., Matsusaka, J. G., & Ozbas, O. (2010). When are outside directors effective? *Journal of financial economics*, 96(2), 195-214. doi:10.1016/j.jfineco.2009.12.004
- Ertimur, Y., Ferri, F., & Maber, D. A. (2012). Reputation penalties for poor monitoring of executive pay: Evidence from option backdating. *Journal of financial economics*, 104(1), 118-144. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2011.12.004>
- Fahlenbrach, R., Low, A., & Stulz, R. M. (2010a). The dark side of outside directors: Do they quit when they are most needed? *National Bureau of Economic Research Working Paper Series, No. 15917*. doi:10.3386/w15917
- Fahlenbrach, R., Low, A., & Stulz, R. M. (2010b). Why do firms appoint CEOs as outside directors? *Journal of financial economics*, 97(1), 12-32. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2010.01.003>
- Fich, E. (2005). Are Some Outside Directors Better than Others? Evidence from Director Appointments by Fortune 1000 Firms. *The Journal of Business*, 78(5), 1943-1972. doi:10.1086/431448
- Fich, E., & Shivdasani, A. (2006). Are Busy Boards Effective Monitors? *The Journal of Finance*, 61(2), 689-724. doi:doi:10.1111/j.1540-6261.2006.00852.x
- Fich, E., & Shivdasani, A. (2007). Financial fraud, director reputation, and shareholder wealth. *Journal of financial economics*, 86(2), 306-336. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2006.05.012>
- Firth, M., Wong, S., Xin, Q., & Yick, H. Y. (2016). Regulatory Sanctions on Independent Directors and Their Consequences to the Director Labor Market: Evidence from China. *Journal of Business Ethics*, 134(4), 693-708. doi:10.1007/s10551-014-2391-5
- Gilson, S. C. (1990). Bankruptcy, boards, banks, and blockholders: Evidence on changes in corporate ownership and control when firms default. *Journal of financial economics*, 27(2), 355-387.

- Gupta, M., & Fields, L. P. (2009). Board Independence and Corporate Governance: Evidence From Director Resignations. *Journal of Business Finance & Accounting*, 36(1-2), 161-184. doi:10.1111/j.1468-5957.2008.02113.x
- Harford, J. (2003). Takeover bids and target directors' incentives: the impact of a bid on directors' wealth and board seats. *Journal of financial economics*, 69(1), 51-83. doi:[https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(03\)00108-9](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(03)00108-9)
- Hau, H., & Thum, M. (2009). Subprime crisis and board (in-) competence: private versus public banks in Germany. *Economic Policy*, 24(60), 701-752. doi:10.1111/j.1468-0327.2009.00232.x
- Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (1988). The Determinants of Board Composition. *The RAND Journal of Economics*, 19(4), 589-606. doi:10.2307/2555459
- Hopt, K., J. (2013). Conflict of Interest, Secrecy and Insider Information of Directors, A Comparative Analysis *European Company and Financial Law Review* (Vol. 10, pp. 167).
- Hwang, B.-H., & Kim, S. (2009). It pays to have friends. *Journal of financial economics*, 93(1), 138-158. doi:10.1016/j.jfineco.2008.07.005
- Kirkbride, J., & Letza, S. (2005). Can the Non-executive Director be an Effective Gatekeeper? The Possible Development of a Legal Framework of Accountability. *Corporate Governance: An International Review*, 13(4), 542-550. doi:10.1111/j.1467-8683.2005.00448.x
- Klein, A. (1998). Firm performance and board committee structure. *The Journal of law & economics*, 41(1).
- Knyazeva, A., Knyazeva, D., & Masulis, R. W. (2013). The Supply of Corporate Directors and Board Independence. *The Review of Financial Studies*, 26(6), 1561-1605. doi:10.1093/rfs/hht020
- Korn/Ferry Institute. (2003). *30th Annual board of directors study*. Retrieved from <https://www.kornferry.com/institute/166-30th-annual-board-of-directors-study>
- Korn/Ferry Institute. (2012). *What Makes an exceptional independent non executive director?* . Retrieved from <https://www.kornferry.com/institute/459-what-makes-an-exceptional-independent-non-executive-director>
- Korn/Ferry Institute. (2013). *The Class of 2013 : New NEDs in the FTSE 350*. Retrieved from <https://www.kornferry.com/institute/class-2013-new-neds-ftse-350>
- Korn/Ferry Institute. (2014). *How time consuming is to be a Canadian director?* . Retrieved from <https://www.kornferry.com/institute/how-time-consuming-is-it-to-be-a-canadian-director-2014-special-report>
- Larousse. (2018a). *administrateur, administratrice*. Retrieved from https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/administrateur_administratrice/1127
- Larousse. (2018b). *Cooptation*. Retrieved from <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/cooptation/19061>
- Linck, J. S., Netter, J. M., & Yang, T. (2009). The Effects and Unintended Consequences of the Sarbanes-Oxley Act on the Supply and Demand for Directors. *The Review of Financial Studies*, 22(8), 3287-3328.
- Liu, B., & McConnell, J. J. (2013). The role of the media in corporate governance: Do the media influence managers' capital allocation decisions? *Journal of financial economics*, 110(1), 1-17. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2013.06.003>
- Masulis, R., & Mobbs, S. (2014). Independent director incentives: Where do talented directors spend their limited time and energy? *Journal of financial economics*, 111(2).

- OCDE. (2017). Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE. *Editions de l'OCDE*. doi:<http://dx.doi.org/10.1787/9789264269514-fr>
- Ringe, W.-G. (2013). Independent Directors: After the Crisis. *European business organization law review*, 14(03), 401-424. doi:10.1017/s1566752912001206
- Romano, R. (1989). What went wrong with directors' and officers' liability insurance? *The Delaware journal of corporate law*, 14(1), 1.
- Shaukat, A., & Trojanowski, G. (2017). Board governance and corporate performance. *Journal of Business Finance & Accounting*, 45(1-2), 184-208. doi:10.1111/jbfa.12271
- Shivdasani, A., & Yermack, D. (1999). CEO Involvement in the Selection of New Board Members: An Empirical Analysis. *The Journal of Finance*, 54(5), 1829-1853. doi:doi:10.1111/0022-1082.00168
- Srinivasan, S. (2005). Consequences of Financial Reporting Failure for Outside Directors: Evidence from Accounting Restatements and Audit Committee Members. *Journal of Accounting Research*, 43(2), 291-334. doi:10.1111/j.1475-679x.2005.00172.x
- Yermack, D. (2004). Remuneration, Retention, and Reputation Incentives for Outside Directors. *The Journal of Finance*, 59(5), 2281-2308. doi:doi:10.1111/j.1540-6261.2004.00699.x

Annexes

Annexe 1 :



Source : (Korn/Ferry Institute, 2013).

Annexe 2 : Guide d'entretien

Présentation du mémoire

- Pourquoi les administrateurs indépendants démissionnent du conseil d'administration ?

Présentation de l'intervenant

- Pouvez-vous présenter vos fonctions actuelles ?
- Etes-vous administrateur indépendant dans d'autre entreprises ?
- Avez-vous déjà démissionné d'un poste d'administrateur indépendant / d'autres postes lorsque vous étiez administrateur indépendant ?

Questions principales

- Pourquoi avez-vous démissionné ?
- Pourquoi vous seriez enclin de démissionner ?

Questions secondaires

Avant le départ ?

- Comment avez-vous appris de la disponibilité du poste ?
- Qui vous l'a recommandé ?
- Quelles compétences ont été demandés ?

Durant

- Que pensez-vous de la charge de travail que requiert la fonction d'administrateur ?
 - Serait-ce une raison pour démissionner ?
- Y-a-t-il eu des changements au sein du profil de risque de l'entreprise ou de l'exposition au risque de la fonction ?
- Est-il facile d'accéder à l'information requis pour faire votre surveillance ?
 - Est-ce une source de conflit au sein du conseil d'administration ?
- Avez-vous déjà eu des conflits avec la direction ? Comment cela a été géré ?
 - Est-ce une raison pour démissionner ?
- Y-a-t-il eu des changements au sein de la direction ?

Après le départ ?

- Quels ont été les conséquences pour vous cette démission ?
- Quels ont été les conséquences pour l'entreprise ?
 - Y a-t-il eu des changements effectués au sein de l'entreprise suite à votre départ ?

Annexe 3 : Interview 1

- **Présentation du mémoire et présentation de l'administrateur indépendant.**
- **Vous aviez dit que vous étiez administrateur indépendant auparavant !**

Je n'étais pas administrateur indépendant mais cela n'a pas beaucoup d'importance. Ce n'était pas une société cotée. Société familiale mais dont il n'est pas nécessaire de donner le nom mais qui est dans le BTC, dans l'alimentaire. Je représentais un actionnaire mais en étant indépendant dans la tête. Là, c'est un mandat que j'ai eu pendant 6 ans, qui était renouvelable tous les ans. Mais en fait on est parti en très bon terme. Mais j'ai eu d'autre cas, où là j'ai quitté pour des raisons de temps. Là, dans cette société c'est intéressant, puisque j'ai fait un choix de limiter mes mandats. J'avais trop d'activités et je voulais me concentrer sur celle-là,

qui était assez lourd pour moi. Les 6 ans était déjà un bon terme, néanmoins je... je recommence mon idée. Tout d'abord, d'un point de vue général souvent un administrateur part trop tard ou est demandé de partir trop tard. On n'ose pas prendre la décision. L'actionnaire n'ose pas prendre la décision, parce que l'administrateur est là, on n'ose pas trop de s'en défaire, mais il n'a plus trop de valeur ajoutée ou bien il a fait le tour. Mais donc je trouve qu'on devrait pouvoir plus rapidement de la part d'un actionnaire faire démissionner un administrateur. Mais bon dans l'autre sens du thème, c'est l'administrateur qui décide de partir. Mais là aussi je trouve que souvent on part trop tard. Certains administrateurs ne veulent pas partir parce qu'il y a une rémunération qui peut être importante. Certains restent pour la rémunération, pour l'image également et pour l'activité. Et donc ce sont de mauvaises raisons pour rester. Je crois qu'on doit rester tant qu'on apporte quelque chose, tant qu'on a un impact pour la société. Et aussi tant qu'il y a le respect de l'actionnaire et le respect collégiale envers les personnes. Il faut avoir le respect pour les gens avec qui on travail et avoir un impact. Et c'était mon cas. J'ai eu un impact pour améliorer la gouvernance de la société au début des 6 ans. Puis à un moment donné, je me suis rendu compte, et c'est classique dans les sociétés familiales, où j'allais trop loin dans l'organisation de la gouvernance de la société, qui finalement reste à actionnariat familiale. Et où certaines propositions n'étaient pas trop acceptées et je peux comprendre, mais dans ce cas-là, on ne cherche pas à améliorer la gouvernance. Et à partir du moment où je me rends compte que mes propositions ne sont pas acceptées, où les divergences sur la stratégie font que finalement, je suis pas tout à fait opposé quitte à le mettre dans le PV, mais il y a des choses où je me dis : à terme ce n'est pas très bon. A ce moment-là, il faut avoir le courage de le dire. Et si le fait d'en parler n'apporte rien au changement, à ce moment-là il faut pouvoir décider après X temps, je vois que mon impact n'est plus important et que je ne suis pas totalement d'accord avec, pas de points fondamentaux... mais je vois que la direction, à terme, avec la façon de définir la stratégie et de l'exécuter : je le ferai autrement. A ce moment-là, ou bien on vote contre, ou bien dans ce cas-là, je suis la majorité mais je décide de quitter. C'est ce qui s'est passé. Après 6 ans et je dirai les 2-3 dernières années, je me rendais compte que je n'étais pas tout à fait en lien, j'en ai parlé et j'ai préféré quitter. Ce n'est pas plus compliqué que ça. Il faut quitter si on ne voit pas un moyen de changer. On pourrait coaliser, un nombre d'administrateurs indépendants, mais in fine, la propriété reste à l'actionnaire et si lui le voit comme ça, c'est lui qui a le dernier mot que je trouve tout à fait logique.

- **Vous voyez d'autre raison de quitter un poste ? Vous aviez cité la charge de travail.**

Oui, mais ça c'est une mauvaise excuse. Le temps on le trouve tout le temps quand on le veut.

- **Ce serait peut-être un argument utilisé pour le publique pour expliquer la raison du départ mais que derrière il y a d'autres raisons.**

La raison officielle par rapport au management de la société, je reprends une activité opérationnelle, j'ai moins de temps et je dois faire un choix. C'était comme vous dites là raison officiel mais la vraie raison est qu'au niveau de l'impact, elle diminuait. Le temps c'est une mauvaise raison et c'est plutôt une raison publique.

Il peut y avoir d'autres raisons mais que moi je n'ai pas connu. On peut être en conflit avec le président du conseil ou avec certains administrateurs et donc ne pas sortir du conflit, bien que c'est aussi une mauvaise raison parce qu'à partir du moment où on voit que... Il faut d'abord essayer de résoudre le conflit parce qu'on n'est pas là, qu'on soit administrateur indépendant ou non indépendant, on est là pour le bénéfice de la société. On a un mandat. Pour créer de la valeur pour la société, pas pour créer de la valeur pour un actionnaire. In fine, on doit créer de la valeur pour l'actionnaire, et au travers de l'actionnaire créer de la valeur pour tous les stakeholders, mais dans un conseil d'administration une fois qu'on est nommé, on est nommé par l'assemblée générale pour créer de la valeur pour l'entreprise. Donc si à l'intérieur du conseil d'administration il y a des conflits, et heureusement qu'il y a des conflits par c'est comme ça qu'on avance mais il faut essayer de résoudre les conflits. Ce n'est pas tellement le conflit qui peut pousser à une démission, c'est si on voit qu'il n'y a pas d'issue. Que l'impact, au-delà du conflit qui peut être personnel, mais au-delà du conflit : moi, avec mon expérience je n'arrive plus à faire avancer la société, je suis là que pour approuver, contrôler l'exécution et c'est «tick the box ». Il vaut mieux se retirer. Et à nouveau surtout, et donc c'est une des premières raisons, si on voit qu'à terme dans la chaîne de valeur de l'industrie, la place que prend l'entreprise est occupée à changer et si les pouvoirs dans l'ensemble de la chaîne sont occupés à changer et qu'on voit qu'on ne le verra pas dans un an ou dans deux ans. Et qu'à terme on ira mal. Et qu'à ce moment-là, on ne veut pas l'écouter. A ce moment-là il faut oser dire non : « vous décidez d'aller dans ce sens-là, mais moi à terme je ne serai pas d'accord »,

alors autant le dire maintenant. Au niveau conflit court terme, ce n'est pas une raison, c'est plus sur le long terme.

- **S'il y a un changement dans le risque auquel fait face l'entreprise, la démission serait une solution ?**

Non, le premier rôle c'est d'essayer de protéger la société. Le management doit faire des propositions pour créer de la valeur, le conseil doit surtout veiller à préserver la valeur. Challenger les propositions et faire des choix pour préserver pour la prochaine génération. Si les pouvoirs changent, s'il y a des nouveaux entrants, ou si par les nouveaux entrants la capacité augmente, ... ce sont les problèmes classiques. Là dans le conseil, on doit réagir, on ne peut pas partir. Certainement, pas démissionner parce qu'il y a un problème. Il faut partir si la conviction qu'on a personnellement n'est pas suivi par la majorité et certainement pas par l'actionnaire. Ben à ce moment-là, on triche avec soi-même d'accepter la situation, si dans ce cas-là on ne comprend pas et on n'est pas d'accord. On ne peut pas partir parce qu'on a un problème mais parce qu'on n'est pas d'accord avec la solution qui est choisi par la majorité. En tant qu'administrateur on est solidaire, et collégiale par rapport à la décision. Mais après on peut dire ben voilà, on a une solution, je ne suis pas d'accord, donc je quitte.

- **Est-ce que vous pensez qu'il y a une perte d'indépendance dans ce cas-là vis-à-vis du choix fait en terme de direction et que pour préserver l'indépendance la meilleure option se serait de démissionner ?**

La démission c'est le stade ultime de l'indépendance. On démissionne parce qu'on n'est pas d'accord. C'est le stade ultime. Si on ne le fait pas, finalement on triche avec soi-même. Il faut toujours éviter de tricher avec soi-même. D'autres raisons ? En tant qu'indépendant, ... des situations de conflit d'intérêt personnel. Ça c'est clair, on doit être cohérent avec son indépendance. On peut se retrouver dans des situations où d'autres ont des conflits d'intérêt mais qui sont pas vraiment bien mis sur la table, mais là aussi on doit être honnête avec soi-même et ne pas accepter. Je n'ai pas connu du tous ces cas-là.

- **Au niveau des critères d'indépendance, quelles sont les critères d'indépendance qui sont important selon vous pour désigner un administrateur indépendant ?**

Il y a tous les critères officiels, on peut les parcourir... « Ne pas exercer un mandat exécutif », je crois que c'est important parce que qu'une fois de l'autre côté de la barrière, on a un autre œil, et je crois qu'il est important de respecter une période de gêne entre un mandat exécutif et administrateur. (Désigne le second point). Ça j'y crois moins. Le fait de ne pas dépasser 12 ans, et je crois que cela va changer. ... ça, ça va de pair avec le premier Ne pas recevoir, ni reçu de rémunération, ...de la société Je me demande s'il en va pas changer aussi dans le nouveau code des sociétés. Donc on va permettre ..., qu'on allait permettre la détention, et même encourager, la détention d'actions par les administrateurs du conseil. Ça je n'ai pas de problème aussi.... Relation d'affaire, ça, ça me paraît évident.

- **Ça peut mener à des conflits d'intérêt ?**

Oui, c'est sûr, qui sont au détriment de la société. Si, la rémunération est trop élevée, c'est l'assemblée générale qui, l'a décidé. L'actionnaire a décidé, donc, si c'est trop élevé, tant pis, ils l'ont accepté. Tandis qu'ici, là c'est beaucoup plus une zone grise. C'est beaucoup plus dangereux, qu'il faut absolument éviter. Et si ça peut être une raison de démission. Pour des raisons X ou Y, à un moment donné je commence une activité où je suis... je rentre ou je deviens administrateur dans le même secteur que l'entreprise mais qui est beaucoup plus grande ou que pour d'autres raisons qui m'attire plus. Ben à ce moment-là, il faut démissionner ou au moins en parler avec le président du conseil et en tirer des conclusions. Bien que, ça dépend d'une personne à l'autre. On peut être indépendant. C'est dans le tête. On peut très bien être ici et demain je serai là-bas et faire la part des choses. Ce n'est pas facile, certains le font plus facilement que d'autres mais la relation d'affaire c'est quand même délicat. Donc oui, conflit d'intérêt, si je constate que d'autres ont un conflit d'intérêt et que ça reste, là j'ai un problème d'intervenant puisque je ne peux pas appuyer le fait que je suis contre ce conflit d'intérêt si je suis mis en dehors. La démission c'est vraiment le stade ultime. A la limite, honorable, dans le sens noble du terme de l'indépendance.

- **La réputation est considérée dans la littérature comme une part importante de la caractéristique de l'indépendant et que la démission est une des raisons**

utilisée pour protéger la réputation de l'administrateur. Est-ce que selon vous, ce serait une raison valable ?

Je pense s'il y a une raison, dans le chef de la relation entre l'administrateur et la société, qui pourrait nuire à la réputation de l'administrateur et si c'est dû à l'administrateur, alors oui. Si la société elle, a un problème de réputation parce qu'il y a un scandale, parce que il y a un grand souci, ... sur endettement, ... et que ça peut nuire à la réputation de l'administrateur, ce serait une mauvaise raison de quitter le bateau. D'ailleurs c'est un principe important. Je crois que dans toute démission, s'il y a un problème de crise même si à terme on va continuer mais que à très court terme, il y a une crise, là on ne peut pas partir. Il faut d'abord résoudre la crise et puis après quitter. Mais on ne peut pas quitter s'il y a une crise. Je crois que même s'il y a un problème de réputation dans l'entreprise, et qu'on est administrateur, il faut essayer d'aider à résoudre le problème. Mais si on voit qu'on n'a pas d'impact, comme je le disais au début et qu'on a des visions divergentes, ben à ce moment-là, il faut quitter. Dans l'autre sens aussi, on a vu dans le cas des faillites de banques, le CA était quasi rempli de politiques. Les politiques n'ont pas quitté quand les problèmes arrivaient, mais ont quitté le jour où le problème était dans la presse alors que c'était la crise. Pour moi, c'est un mauvais exemple. D'abord, parce qu'ils ont acceptés toute une série de situation ou n'ont pas compris, mais ça c'est leur problème, ils doivent comprendre. C'est aussi une raison d'ailleurs. Prenons une banque, dans mon cas je n'ai pas une expérience de gestion d'une banque, ... une grande banque. Et que demain on me demande d'être au conseil d'administration, je risque après un an, de dire : « c'est trop compliqué, je ne comprends rien. Parce que d'un, je ne comprends pas, donc je ne peux pas évaluer les risques ». De deux, à nouveau la même chose : « mon impact, faire avancer la banque, est petit ». Donc à ce moment-là, je n'aurai jamais dû accepter au départ mais si ça se confirme, il faut démissionner, parce qu'on n'a pas d'impact. Ce qui était le cas dans beaucoup de nominations politiques. Les gens disaient par après : "je ne suis pas responsable, je ne comprenais rien", mais il ne faut pas être administrateur alors. C'est un exemple, mais aussi une raison, si on ne comprend pas, on a fait le mauvais choix d'accepter, d'être administrateur mais alors au moins, on garde l'honneur de dire : "désolé mon impact est nul donc ça sert à rien, cherchez quelqu'un d'autre ». Même si, c'est beau d'être un administrateur d'une grande banque, c'est un beau titre, et c'est sûrement très bien payé.

Mais là, il faut. C'est le stade ultime de l'indépendance de dire : je n'ai pas d'impact et je ne comprends pas. Donc autant quitter.

- **Est-ce que vous pensez que le manque d'intérêt pour l'entreprise peut être une raison de démissionner ?**

Il faut voir si on n'a plus d'intérêt parce qu'on ne comprend pas ou si on a plus l'intérêt parce qu'on a fait beaucoup d'effort, pour essayer de changer les choses mais finalement ça ne colle pas. Et qu'en fait la vision de l'actionnaire ou de la majorité du conseil est contraire à sa propre vision et que l'intérêt, la motivation diminue. En fait, ce sont trois raisons que j'ai déjà données. Il faut voir quel est la raison du manque d'intérêt. Les trois raisons sont bonnes de dire, après un certain temps il faut partir. Et si c'est seulement un manque d'intérêt parce que voilà, finalement j'aime autant aller jouer au golf que d'être au conseil. Ce n'est pas une bonne raison mais alors si on est au conseil uniquement pour les jetons de présence mais qu'on n'a pas d'intérêt à ce moment-là, c'est l'actionnaire ou le président de dire : écoute désolé mais... c'est pour ça que les évaluations de conseil, c'est une très bonne chose. Au bout de 3 ans de faire une évaluation du fonctionnement du conseil, du fonctionnement de chaque administrateur et d'en tirer les conclusions. Il ne faut pas des durées de nomination trop long. Un an c'est trop court. Qu'on puisse dépasser 12 ans, ça ne me dérange pas s'il y a une valeur ajoutée, mais il ne faut pas que ce soit trop court. Et d'ailleurs, je crois que dans le nouveau code des sociétés, je crois que ce sera une nomination à durée indéterminée mais avec une possibilité de l'AG de rompre le mandat de l'administrateur quand l'AG le décide. Je ne sais pas comment ils vont le faire mais il me semble que j'ai lu quelque chose comme ça.

- **Pour revenir un peu à votre situation où vous estimiez ne plus avoir d'impact, c'était dû à un désaccord avec l'actionnariat ou la direction ?**

Alors, ... je vais répondre à la question mais dans la gestion de l'entreprise, il y a trois niveaux. Il y a l'actionnariat, le conseil d'administration et la direction. Et donc quand on est dans un conseil, il faut toujours se poser la question dans quel conseil est-ce que je suis. Est-ce que je suis dans un comité de direction, je suis dans un conseil d'administration, ou je suis dans un conseil de famille. Alors il y a des conseils dans les sociétés familiales, ça arrive souvent que les trois se retrouvent dans le même conseil d'administration et que l'on parle de thème de

famille, qui n'ont rien à voir avec le conseil, ou qu'on parle de certains choix opérationnels qui n'ont rien à voir avec le conseil d'administration. Et pourquoi on le fait dans une société familiale ? Parce que souvent, un actionnaire a été dans le temps le patron de la boîte, et donc certains thèmes qui viennent là. Et donc, le désaccord, dans mon cas, en fait... j'étais dans une situation où on retrouvait le tout dans le même conseil. Et donc, les thèmes venaient à table, les trois types de thèmes, mais mon désaccord était plutôt un désaccord de la gestion du conseil d'administration. Ce n'est pas... l'actionnaire, fait ces choix d'actionnaire, et ce n'est pas le thème du conseil d'administration de faire certains choix avec lesquels je ne peux pas être d'accord mais si c'est son thème, voilà. Si l'actionnaire décide qu'il ne veut pas d'aide bancaire, il ne sait pas dormir s'il y a une dette bancaire, ou une dette exagérée. C'est son choix, et le conseil doit s'adapter à ça. Si un actionnaire dit finalement, je veux être certain de mon dividende et qu'il augment tous les ans un peu, et donc dit : "ne prenez pas trop de risque parce que ça peut mettre mon dividende en danger". C'est son choix, le conseil doit s'adapter en prenant une stratégie qui est moins risquée, qui est moins osée, qui va peut-être faire que la société dans 15 ans n'aura pas grandi, et va être absorbé par quelqu'un d'autre, mais si l'actionnaire donne ce cas-là, c'est son choix. Alors, moi en tant qu'administrateur, je ne peux pas juger de ce que peut faire l'actionnaire. Dans mon cas, c'est vraiment des thèmes du conseil d'administration, de choix de stratégie, de suivi de relation avec le management et entre conseil et management, ce sont des thèmes de conseil.

- **Après votre départ, est-ce qu'il y a eu des changements au niveau de l'entreprise ?**

On dit facilement, il y en a un qui part et que finalement la caravane continue. Et dans mon cas, il y a eu un deuxième qui est parti aussi, et au niveau du changement, la société a décidé que, et je les comprends, de se concentrer plus sur la présence de l'actionnariat familiale dans le conseil. Et donc de mettre plus de membres de la famille dans le conseil et donc moins d'indépendants. Ils n'ont pas d'obligations. Et donc, c'est un choix. Et en fait ils sont cohérents, parce que finalement, ... "nous en tant que famille on veut avoir plus d'impact, plus important que ce qu'on pensait avoir dans le passé". Mon départ, dans ce cas-là, a finalement été confirmé par le fait que je n'ai pas été remplacé par un autre indépendants, et que j'étais remplacé quelqu'un de la famille. Bien que dans mon cas, de nouveau je représentais la famille

aussi. Je n'ai pas été remplacé par un autre externe mais par quelqu'un de la famille. Donc c'est assez cohérent. Et en fait ça démontre que le différend que j'avais, est bien un différend au niveau du conseil mais que l'actionnaire qui est présent au sein du conseil à vraiment fait ce choix. Et donc, pour le confirmer a mis un administrateur qui est de la famille au lieu d'un externe. On est parti en très bon terme aussi mais en étant en désaccord.

- **Au niveau de l'information pour faire le travail d'administrateur indépendant, quelle genre d'information avez-vous besoin et si vous êtes dépendant de la direction pour recevoir l'information ?**

On est certainement dépendant de la direction, puisque le conseil se réunit 6 ou 7 fois par ans. La direction se voit tous les jours, donc il y a vraiment un gap de timing et un gap de qualité, un gap de disponibilité de l'information. Donc oui, c'est un défi de tous les CA, on dépend de la direction, la quantité qu'il faut, et certainement pas trop. Parce qu'avoir trop peu ce n'est pas gai, mais avoir un bottin de téléphone, c'est pas bien non plus. Donc, l'information qualitative mais synthétique, de sorte à ce que le conseil puisse aller à l'essentiel, et de l'avoir à temps et pas la veille. Ce sont les deux défis de l'information qui sont très important. Mais ce n'est pas la raison pour laquelle je suis parti. On avait l'information.

- **Est-ce que cela peut mener à des erreurs de surveillance ? Je reprends l'exemple de VW, il y a eu de la triche mais peut-être que l'information est passée à travers et que les administrateurs n'ont pas vu, et une fois que cela a été révélé, les actionnaires décident que c'est la faute de l'administrateur.**

Oui, ça peut. Le conseil d'administration dans des gigantesques groupes comme ça, oui certainement. Le conseil d'administration ne peut pas suivre tout, et donc pour moi la vraie question est : comment est-il possible, dans la gouvernance de l'entreprise, pas seulement du conseil, que quelque chose comme VW peut faire ça. Donc si ça s'est passé c'est qu'il y a quelque chose qui ne tournait pas rond, que ce soit, la pression interne des résultats de plus en plus ambitieux. Et que donc, là le conseil demande..., l'actionnaire d'abord, et le conseil demandent des résultats qui sont quasiment impossible à atteindre et que donc le management et qu'éventuellement, en dessous du management font des choses qui ne sont pas acceptables. Donc la vraie question c'est : comment on est-on arrivé à une culture qui

permet ce genre de situation. Et ça c'est la responsabilité du conseil d'administration, c'est la culture. On dit toujours la responsabilité du conseil c'est le choix de la stratégie, et le suivi de la stratégie, ... En anglais on dit : "Culture eats strategy at breakfast" donc la stratégie n'est rien par rapport à la culture. Donc, en fait chez VW, le problème est un problème de culture, et ça le conseil d'administration doit veiller à ce que la culture soit là. Et l'actionnaire aussi. Ceci étant dit, de nouveau le conseil n'est pas le management, et même le comité de direction de VW, ne peut pas vérifier tout ce qui se passe partout. Par contre le conseil doit veiller à ce que les politiques, "policy and procedures", règles, que tout ça soit bien clair. Et s'il n'y a pas de politique de procédures ou pas assez ou pas assez bien, ... là c'est la responsabilité du conseil. De voir que ce soit en place. Il faut que les schémas, les systèmes, que tout ça soit en place. Il faut qu'il y ait un contrôle interne, qui soit en place pour vérifier l'application des procédures et puis, il faut qu'il y ait un audit interne. Donc ça c'est la responsabilité du conseil. Et dans le cas de VW, je n'ai pas suivi en détail le fonctionnement, mais s'il n'y avait pas d'audit interne, le conseil est responsable, s'il y a un audit interne, il faut voir est-ce que l'audit interne a levé le lièvre et qu'il a brandi son drapeau et que le conseil a dit : "enfin, c'est pas grave, le résultat est plus important". Là il y a une responsabilité, donc il faut voir ce qui arrive au conseil. C'est le rôle du conseil de voir que ça arrive. Et puis il faut voir ce que le conseil en fait, et de nouveau il faut éviter le bottin de téléphone, et que le conseil puisse voir les risques. Quelle est la chance qu'un risque se passe et quel est l'impact qu'un risque se passe, et alors de se concentrer là où il y a un grand impact et qu'il y a de grandes chances que ça se passe. Et ne pas se perdre dans d'autres choses et alors le conseil doit s'organiser pour faire ça. Mais ne peut pas être responsable de toutes les opérations. En France, à un moment donné il y a eu pas mal de suicides. Le conseil ne peut pas être responsable de tous les suicides mais par contre, s'il y a des rapports d'hygiène, de sécurité, etc. On voit que quelque chose se passait et que le conseil, d'abord n'a pas demandé d'être au courant, ou était au courant mais n'y attache pas beaucoup d'importance, là il y a une responsabilité. C'est vraiment, difficile à expliquer, Ce n'est pas responsable du fait, mais c'est responsable de l'environnement qui fait que ça arrive.

- **Vous avez été administrateur vers quelles années lors de votre démission ?**

C'était au début des années 2010, 2011.

- **Est-ce que vous avez ressenti des changements au niveau du code de gouvernance ?**

Oui, oui, on s'est amélioré et puis on n'a pas été plus loin. Il y a eu un choix. De nouveau, l'idée c'est le respecter. C'est d'aller vers une société selon les règles, que je crois de bonne gouvernance, ou bien une société où finalement le propriétaire, qui est le patron, et c'est lui qui décide, et tant pis pour la gouvernance. Il n'y a pas d'obligations, elle n'est pas cotée, et il n'y a qu'un seul propriétaire. Et c'est le danger de l'administrateur indépendant, ou bien il se rebelle tout le temps et l'actionnaire dit : "on arrête" ou bien, il est un "yes men". Et dans les deux cas extrêmes, il n'y a aucun intérêt. Il faut un juste milieu. Pour ça qu'il faut toujours ne pas être le seul externe ou indépendant. Il faut être plusieurs.

- **Lorsque le code de gouvernance a été implémenté, avez-vous ressenti un changement, ou c'est vous qui avez décidé au sein de l'entreprise d'implémenter cela.**

C'est moi qui ait poussé mais avec un consensus. Que ce soit le code des sociétés cotées, ou le code Buyse, je crois que ce sont de très bon benchmark, ce sont de très bonnes colonnes vertébrales. Au moins quand on parle de gouvernance, et bien voilà, ça se sont les points qu'on veut suivre. Ça a eu comme impact de pas inventer la roue, parce qu'elle existait déjà.

- **Est-ce que ça rend la tâche de l'administrateur plus compliqué d'être contraint ?**

Non, il faut faire la part des choses, il ne faut pas passer trois quart de son temps à faire des « check the box ». Mais ce n'est pas l'idée du code Buyse ou du code des sociétés. C'est vraiment des principes. Ce n'est pas comme aux Etats-Unis où on doit vérifier une série de chose. Je crois qu'il y a la part des choses. Il y a le "comply or explain". Voilà, je crois qu'il y a un juste milieu qui a été trouvé, dans le codes et c'est une référence qui ne doit pas être suivi mais qui est une bonne référence.

Annexe 4 : Interview 2

- **Pouvez-vous présenter les fonctions que vous avez détenu auparavant ?**

J'ai été représentant permanent, personne physique représentant des sociétés. J'étais directeur financier d'une holding au Luxembourg, et j'étais représentant des mandats d'administrateur des entreprises qu'elle gérât. J'ai eu la même expérience quand j'étais directeur financier à une entité régionale, où la société a créé deux filiales où elle était, elle-même administrateur et que j'étais le représentant personne physique, et j'ai été l'une ou l'autre fois administrateur à titre personnel mais là, la notion d'administrateur indépendant n'était pas très active. Ça datait de quelques dizaines d'années. C'était dans le secteur de la distribution franchisée. J'étais administrateur dans les secteurs du développement informatique, la construction, la distribution et maintenant la fabrication métallique. Sinon j'ai un champ d'action, je dirai, un peu tout terrain.

- **Avez-vous démissionné d'un poste d'administrateur indépendant ou d'une autre position ?**

Administrateur indépendant non, et d'autres positions, je dirai une fois... quand j'étais dans la distribution franchisée. C'était un groupe où c'était des indépendants franchisés qui étaient eux associés. J'étais directeur d'un groupe de société, et j'exerçais personnellement, le mandat d'administrateur et puis, il y a eu un conflit avec une entreprise X. La société a été en difficultés et j'ai simultanément démissionné en tant que salarié directeur et en tant qu'administrateur, peut-être pas indépendant puisque je représentais une entreprise du groupe. Et la particularité de cette démission c'est que j'ai moi-même fait publier au moniteur belge ma démission parce que je ne voyais rien venir. Et tant que ce soit à démissionner autant que ce soit fait dans les règles de l'art. Mais là c'était... on dira que ça n'a pas eu d'autres conséquences... que le groupe était en difficulté et donc il y a des pans qui devaient tomber, donc certaines sociétés devaient déposer le bilan. Je dirai que tôt ou tard ça devait arriver. Mais la motivation première était que je n'avais plus de raisons à être administrateur, puisque je n'étais plus directeur financier de la société holding qui détenait les participations dans les sociétés là. Je dirai que c'est plus un motif personnel que lié à ce qu'on pourrait dire, une société qui licencié son directeur. C'est sans doute un motif économique suffisant mais je dirais que ce n'est pas paru comme un conflit entre actionnaires. Voilà, ce sont les éléments que je vous donnerais comme étant des motifs à démissionner.

- **Que signifie pour vous l'indépendance ?**

Un administrateur indépendant c'est, je dirai être libre et responsable. Libre de donner son avis, de ne pas être lié à des deniers d'intérêt. En fait être administrateur indépendant c'est, je pense, servir au mieux le projet d'entreprise. Alors, j'ai un exemple assez récent où la société que j'encadre actuellement, l'administrateur délégué m'a dit que j'étais bien pour la société mais pas bien pour les administrateurs. Alors pourquoi est-ce qu'il m'a dit ça, ben parce que je viens d'imposer, une réduction des émoluments des administrateurs exécutifs pour soutenir le plan de redéploiement. Alors ce qui est amusant... peut-être remarquable, plus qu'amusant, c'est que cette personne, cette PME sont aussi actionnaires. Donc en protégeant le patrimoine de l'entreprise, je défends le patrimoine des actionnaires, mais c'est une vision à plus long terme que de leur permettre tous les mois, de prélever quelques dizaines de milliers d'euros de plus que ce qu'il ne faudrait. Donc je pense que c'est vraiment la caractéristique principale c'est de servir au mieux les intérêts de la société. Et alors être indépendant aussi nécessite une certaine forme de psychologie de caractère parce qu'il faut pouvoir, avec souplesse bousculer les habitudes qui ont été prises. Parce qu'un manager de crise peut prendre des décisions qu'on va dire, type chirurgicale : les imposer, tandis qu'un administrateur indépendant, il faut les suggérer fortement. Il faut quand même les faire adhérer l'actionnariat familiale, les administrateurs familiaux à la vision de l'administrateur indépendant. Alors, je suis dans un contexte particulier. Généralement on présente l'ouverture d'un conseil d'administration à des administrateurs indépendants comme un élément positif. C'est un élément positif mais quand on fait dans un contexte de crise, on est un peu parachuté. Donc moi, j'ai pris un mandat dans une société où les actionnaires et les administrateurs ne souhaitaient pas spécialement me voir débarquer. Je dirai que c'est un effet de bord du refinancement. Le plan d'affaire et leur financement, notamment par la région wallonne précisait qu'il fallait ouvrir la gouvernance et nommer notamment un administrateur indépendant. Après deux ans, on vient de refaire une évaluation avec tout le kit [de la gouvernance], que maintenant les administrateurs et les actionnaires familiaux adhèrent. Ils voient que la gouvernance avec un administrateur indépendant c'est un outil utile et n'est pas simplement, comme ils ont pu le penser au départ, l'œil de Moscou qui est

là pour voir ce qu'ils font. Alors peut-être ce qui différencie un administrateur indépendant, d'autres administrateurs c'est que, on est vraiment le représentant d'aucun groupe d'actionnaires. L'intérêt de l'entreprise, donc la pérennité de l'entreprise, ça peut aussi remettre en question les intérêts à court terme du management, peut-être même les intérêts des actionnaires. Donc, c'est une mission très idéaliste aussi.

- En tant qu'administrateur indépendant, qu'est ce qui le pousserait à démissionner ?

Mais j'en vois deux grandes catégories. D'abord, il y a la disponibilité. Parce que ce serait, soit un problème de santé... Enfin c'est le premier exemple qui viens, mais c'est des choses qui fait qu'on n'aurait plus une disponibilité suffisante. La deuxième catégorie, c'est démissionner sur un désaccord ou bien l'incapacité de faire passer ses vues, ou un problème qui serait insolvable et qui engagerait la responsabilité. Parce que quand on dit administrateur quelque part on a une responsabilité notamment en matière de dette sociale et fiscale, donc il faut quand même être très attentif à ce qu'on fait. Donc je pense qu'indisponibilité, on dira maladie. Je ne vais même pas dire que si on gagnait une fortune au loto, il y a moins une motivation très forte pour ce type de mission. On va plus faire jouer, le cas de force majeure. Et alors la démission, je vais nommer deux cas de figures. Soit c'est un désaccord... Maintenant j'ai assisté, pas en tant qu'administrateur indépendant mais... une société où le conseil d'administration en bloc a démissionné parce qu'ils savaient bien qu'ils allaient être révoqué. Donc ce qui est quand même un affront majeur. L'actionnaire majoritaire était le gouvernement, et il a décidé de révoquer son CA mais il y a eu des fuites et pour ne pas avoir l'insulte, l'opprobre d'une révocation, le CA a démissionné la veille où le ministre voulait les mettre dehors. Donc ça pourrait être aussi un motif d'emballage diplomatique mais ça n'empêche que ça colle à une situation de crise. Je dirai que l'indisponibilité ou la situation de crise. Alors comme je disais dans le contexte où je suis, si vous m'autorisez l'image, je dirais aussi que c'est une arme atomique la démission. Parce que je travaille avec une société qui a rétabli des rapports de confiance avec ses banquiers et par mon intermédiaire ou par le fait que je suis là. Et que globalement, j'exerce un contrôle, j'exerce un suivi, ils savent que je vais les informer de manière transparente sur ce qui se passe donc le fait que je me retirerai, je démissionnerai brutalement, ça induirait une crise. Donc je pense que c'est vraiment le dernier élément.

- **Dans le cas de la démission en bloc, ce serait pour préserver la réputation des administrateurs ?**

Oui, c'est à dire que là il y avait un conflit dont le fondement n'était pas lié au métier mais lié à des personnes et des nominations politiques. Donc je pense que plus personne n'en sortait et que la solution élégante qu'ils ont pris était de démissionner. Plutôt que d'être révoqué mais c'est parce que le conflit était..., je pense que plus personne ne s'y retrouvait. Je pense que le jeu politique faisait que parfois... on est loin de ce qu'on apprend dans une faculté de gestion où je dirais que dans cette environnement-là... C'est peut-être malheureux de le dire, mais je pense que l'entreprise était assez riche que pour ne pas s'occuper de ses clients à savoir que les différentes directions, les gens en assumait lourde. Puisque j'assurais la finance et tout le back office, donc ce qu'on appelait l'administration et les services généraux, donc on dirait que ça va de la facility management, à la fiscalité, en passant par les affaires juridiques, l'informatique, ... mais il y avait des tas de tensions entre directeurs et administrateurs donc le management et les administrateurs passaient plus de temps à guerroyer dans un bac à sable qu'à déployer l'entreprise comme elle l'aurait dû être. Et on est arrivé dans une situation vraiment inextricable. C'était un cas malheureux, parce que c'était une société publique qui a été créé... [...] Un administrateur théoriquement travail dans l'intérêt de la société et les administrateurs sont théoriquement les représentants des groupes d'actionnaires qui les ont nommés. Ce que je vous dis là n'est pas conforme à la théorie mais ça colle globalement à la pratique. Donc un administrateur public est fondamentalement là pour représenter le parti qui l'a nommé, puisque les administrateurs sont nommés suivant la clé, il y avait X socialistes, X libéraux, X catholiques, X écolos. Donc ils viennent chacun avec la position, voir les instructions de leur partie. Donc l'intérêt de la société est parfois très loin. Surtout quand on a un directeur, pour dire n'importe quoi disons socialiste, et qu'il n'est pas compétent, non pas parce qu'il est socialiste mais parce que les procédures de recrutement ont été bousculé. Quand vous nommez quelqu'un qui était garagiste directeur général d'une entreprise de milliers de personnes, c'est peut-être pas... si la personne avait la sagesse de se cantonner à un rôle de direction général, de délégué, un rôle de représentation, de lobbying on pourrait estimer que ça tiens la route mais quand il débarque dans l'opérationnelle c'est une vraie catastrophe et là, ça a vraiment fait un effet domino. Donc une série d'administrateurs,

nomination politique, devaient soutenir la personne et d'autres, quand même un peu plus indépendant disaient : "mais on va droit dans le mur". Ca a été le contexte.

- **C'est le cas de tous les administrateurs qui sont nommés par un actionnaire.**

Logiquement oui, ... je viens de sortir d'un séminaire [donné par un grand patron belge] et il disait, en fin de parcours l'actionnaire à toujours raison. Et c'est vrai que l'actionnaire peut révoquer l'administrateur en permanence mais globalement, surtout quand on au niveau de la structure de l'actionnariat des fonds de privat equity et des choses comme ça, les administrateurs ont des missions claires qui sont de rentabiliser la participation et de préparer la sortie de la participation dans un délai court. Donc on en revient aussi au principe de bonne gouvernance, il faudrait beaucoup discuter du projet d'entreprise avant de faire monter quelqu'un dedans. Parce qu'on a, surtout quand c'est des fonds de pension ou des choses comme ça, ... ils viennent pour avoir un dividende donc un return financier et qui peut être exigé au détriment de la pérennité de l'entreprise qui exigerait un programme d'investissement par exemple. C'est dans ces types là que des frictions peuvent apparaître mais je pense qu'il n'y a pas de friction qui ne puisse être, ... ou d'objectif divergents qui puissent être prêtés si on est transparent au départ, et qu'on arrive à une difficulté. Maintenant, je pense que les gens se bernent parfois surtout au niveau de PME, on fait monter un financier à bord parce qu'on a besoin d'argent pour soutenir le développement de l'entreprise. Par exemple, l'actionnariat familiale lui, il pense à la pérennité, celui qui vient pense peut-être déjà comment est-ce que je vais bien valoriser ma participation pour sortir. C'est là qu'on retrouve des objectifs divergents, et des tensions. Au point ou des cas extrêmes, où un administrateur qui serait débarqué et soit représenté par son actionnaire s'il est suffisent et arriver à un déblocage. Mais tout ça vient dans les situations conflictuelles. Mais comme je vous ait dit, pour moi c'est : indisponibilité. Donc pourquoi démissionner, on en revient au fondement. Indisponibilité qui renvoient à des raisons personnelles de l'administrateur ou bien une démission parce qu'il y a un désaccord mais désaccord qui peut être frontal entre : "je constate qu'on ne prend pas compte de mon avis au CA", "on ne suit pas ce que je demande, ce que je suggère". Donc on peut même aller dans un cas, en apparence, le formalisme fait que la décision est votée par le CA et que les administrateurs exécutifs ou que la direction, ou le top management, n'applique pas ce qui a été défini au

conseil d'administration. Ça peut arriver. Mais bon, à nouveau on n'est pas sûr..... Ce n'est pas de la bonne gouvernance mais ça arrive.

- **Ca fait combien de temps que vous exercez en tant qu'administrateur indépendant ?**

Là, ça fait depuis septembre 2016. Ça va faire 2 ans.

- **Comment est-ce que vous avez appris pour cette position ?**

J'ai fondé un réseau d'entrepreneurs PME. L'idée c'est de réunir des patrons de PME, et de faire un partage. Au début ça a été mais après je me suis retiré. L'activité n'a pas suivi. Mais c'est là que j'ai rencontré les administrateurs de l'entreprise où je suis. [Un organisme public] a été chargé [] Donc là, il y a eu une procédure de sélection avec un profil défini. Et une des exigences c'était d'avoir une expérience dans la chaudronnerie industrielle au-delà Ce qui est mon premier métier, j'ai travaillé dans la sidérurgie en début de carrière, comme quoi il y a des choses qui réapparaissent et qui a fait la différence. Et il fallait vraiment un gestionnaire de crise pour. Mais donc toujours est-il qu'il y avait une procédure de sélection qui a joué en fin de parcours. C'était une entreprise en difficulté, qui a été refinancé par la région wallonne. Et comment est-ce que j'avais rencontré les administrateurs ? Ils ne s'en sortaient pas Le dossier était tellement noué d'un point de vue juridique, quand la demande d'intervention de la région wallonne, 2014, et l'argent était arrivé, août 2016. Il a fallu plus de 2 ans. Et comme j'ai voulu développer le concept de facilitateur managérial, pour essayer de les aider. J'ai d'abord été appelé dans le cadre de cette mission-là, et comme j'ai obtenu des accords avec l'ONSS et obtenus de voix juridiques pour faire rentrer en force la décision du gouvernement, ils vont alors parler de ce mandat d'administrateur. Mais le mandat a été... il fallait aimer le risque et être indépendant, parce qu'il y avait des dettes. [] Il y avait un risque et avant de s'embarquer là-dedans, il y avait un risque patrimonial personnel. Parce que je ne sais pas comment ça se serait passé si on n'avait pas réussi à payer les arrières. Parce que les administrateurs ont une responsabilité à l'égard de ça. Je participe aussi chez Guberna à un cycle, [un des présentateurs] dit que justement on manque d'administrateurs en Wallonie, et une des motivations de ce manque... Il y a deux motivations à ce manque c'est le bagage linguistique des wallons mais ça on peut toujours trouver. Et le second, les responsabilités

intra administrateurs c'est quand même prendre de lourdes responsabilités. C'est un des éléments qui freine.

- **C'est un élément qui freine pour s'engager.**

Oui, tout à fait.

- **Ce ne serait pas aussi une raison pour démissionner ?**

Il faut voir justement, Le problème de la démission, le code disent et la pratique disent qu'il ne faut pas démissionner à contre temps. Donc on peut aussi se demander, ce qu'on entend par-là. Un exemple plus fréquent, mais vous l'avez peut-être trouvé dans vos recherches théoriques, c'est qu'il faut 3 administrateurs dans une société et le fait de démissionner fait qu'il y a plus que deux administrateurs, on estime que vous devez rester en place jusqu'au jour où votre remplaçant a été trouvé. Pendant ce laps de temps court, si vous avez voulu démissionner c'est qu'il y avait des raisons et il n'y a pas non plus de raisons que pendant ce laps de temps, les autres changent d'attitude. Donc, on prend la responsabilité. Donc, il y a deux positions. La position de la doctrine, et la position de la jurisprudence. Certains arrêts constatent que quand on démissionne, on peut démissionner et d'autres disent que : "non, il faut respecter". Alors j'ai trouvé en faisant des recherches, des pratiques au niveau du ministère des finances à partir de quel moment ils vont attaquer un administrateur sur sa responsabilité personnelle en cas de paiement. Donc il y a quand même des critères et on en est pas là. Mais la manière dont je gère ça, c'est que dans le tableau de bord du conseil d'administration, tous les 2 mois, on a un regard sur l'endettement social et fiscal. On le monitor.

- **Concernant l'information : Etes-vous fort dépendant de la direction pour obtenir une information ?**

Partiellement. Alors je m'explique, comme je connais le métier, que la structure est petite, je mène moi-même une mission quasiment d'audit permanent. Je veux être sûr, ... J'ai fait, j'ai proposé, plutôt. Mais en fait dans une PME vous avez des conflits de rôle sur une seule personne. Par exemple dans cette société là, vous avez là même personne qui est actionnaire, administrateur, CEO et peut-être directeur commercial et directeur financier par la force des

choses. Donc, il n'a pas les compétences pour tout faire. Ce qui fait qu'on a en mettant en place la gouvernance, on a fait un ordre du jour, par exemple, tous les deux mois, on va voir une situation financière, on vient voir l'inventaire du carnet de commande, on vient voir tout une série de paramètres qui sont constitués mensuellement. Et mensuellement, je passe deux jours dans l'entreprise à contrôler et à faire des checks, à faire des sondages et donc j'aurai été dans une plus grande structure, il y aurait un comité d'audit qui avec un service de contrôle interne. Alors je m'appuie sur un réviseur d'entreprise qui n'est pas commissaire, donc il n'engage pas sa responsabilité. Il y a un système de qualité. Je sais m'appuyer là-dessus et puis j'ai ma pratique de 20 ou 30 ans comme directeur financier dans des PME donc, je recoupe. Donc je suis dépendant dans la mesure où je demande qu'on me fournisse des choses mais le fait d'être indépendant fait que si on ne me le donne pas, je fais avoir tendance à me le procurer par moi-même.

- **Et il n'y a pas de difficulté à vous procurer l'information ?**

Il y a parfois, ... Si, il y a des difficultés, pour le moment je sors d'une boule de difficulté, finalement on me demande des choses que je me demandais si on me cachait, je n'ai jamais reçu de réponse, ... [...] Je demande un état des encours de fabrication que personne ne me donne. Alors la moutarde commence à me monter au nez, je me suis même dit que si ça continuait comme ça je leur dirais que je n'irai plus, ce qui était une forme de démission mais c'était plus une forme de chantage. Donc je ne leur ai pas dit, parce que je suis conscient de ce qui se passait si je me retirais. Finalement, j'en reviens à me dire que c'est plus un manque d'organisation parce qu'ils ne comprennent pas ce que je veux. Parce que l'entreprise est structurée d'une certaine façon que l'information que je cherche, je ne la cherche pas dans la bonne zone. A savoir que je la cherche dans le département financier et que finalement pour l'obtenir je vais devoir aller dans le département production. Donc sinon non, il y a deux trois éléments. [...] Je pense que là, la mission se passe bien. Maintenant, ... il y vraiment un message clair, quand ça ne va pas, il faut démissionner. Je pense que c'est une question d'efficacité. Être là pour être un paravent, ou donner l'impression qu'il y a une gouvernance, je pense que c'est au contraire participer à une mauvaise gouvernance.

- **La démission serait donc un outil pour montrer qu'il y a une gouvernance ?**

Je pense que oui. La démission que dans un cas comme ça, ça ne marche pas, c'est donc que ça ne marche pas. Alors double effet, des organismes comme la [Y] , [...] pourraient exiger un management de crise, ce qui pourrait déboulonner l'administrateur exécutif familiale donc je pense que ce n'est pas des positions faciles à prendre. La démission c'est une position de dernier recours. Il faut à mon sens essayer de faire tout ce qui est possible de faire pour l'éviter. Maintenant, il n'est pas question non plus d'avaler des couleuvres. Ça doit rester dans un contexte où on doit pouvoir se retrouver.

- **Le manque d'information serait donc aussi une raison de démission ?**

Oui, avec... je vais décliner le propos en disant, dans la mesure où l'administrateur indépendant est là pour aider à mettre une gouvernance en place. Le fait de ne pas avoir les informations pour gérer une entreprise, ... Ce n'est pas simplement le fait de ne pas avoir l'information qui motiverait à démissionner, c'est le fait qu'il n'arrive pas à exécuter sa mission correctement. Par exemple, [dans l'entreprise où je suis] j'ai contribué à mettre la structure en place, l'agenda du CA, bien souvent je rédige le PV : j'ai une pratique qui fait que, et il y a une traçabilité de ce qu'on fait. Ce n'est pas qu'ils ne veulent pas le faire mais ils n'ont pas les compétences, ni la pratique. Donc, je pense que surtout dans une PME, l'administrateur indépendant doit mouiller sa chemise. [...] Pour les administrateurs des grandes entreprises côtés, si ce n'est que dans une PME, vous cumulez les rôles... c'est vraiment l'esprit de la gouvernance qu'il faut essayer d'appliquer plus que la fonction. Par exemple, je vais contrôler tout une série de choses. Si j'étais dans une grande société, je ferais très certainement partie du comité d'audit comme administrateur indépendant. Ici, j'ai l'esprit et la dynamique mais c'est moi qui incarne la même personne et qui vais sur l'élément. Je pense que l'indépendance c'est de pouvoir remplir les rôles et de s'appliquer très fort. Donc l'information le fait de pas l'avoir, ça empêche de fonctionner mais dans une société où l'on a la chance d'implémenter la gouvernance, le fait de ne pas avoir l'information c'est aussi le fait de ne pas bien remplir son rôle. Et alors il ne faut pas perdre de vue dans une PME, il faut s'adapter aux moyens. [...] Mais on dira que dans une société structurée, l'information est donnée mais il faut voir si elle peut être exploitée. J'entends par là que si on vous donne 10 jours pour 500 pages à lire, vous n'allez pas le faire. Et donc, il faut la juste information. Je peux être noyé. C'est là qu'on voit le rôle du management dans la préparation du CA, le rôle du président. Il ne faut pas ni trop, ni

trop peu d'informations. [...] Il ne faut pas prendre pour argent comptant tout ce qu'on a, ça ne veut pas dire que les gens sont de mauvais foi, mais ils ne comprennent pas spécialement, surtout dans un univers de PME. Surtout quand on a à faire des gens [...] qui ont fait les mêmes études, on a un référentiel commun mais quand vous avez affaire à un gars qui a commencé par créer son atelier en commençant comme soudeur et qui a eu du succès et qu'il a eu 80 personnes dans son entreprise, lui ne sait peut-être pas ce que c'est un fond de roulement. Donc là, je pense qu'il faut à chaque fois reparamétrer et avoir un feed-back sur l'information où on a bien compris. En fait, je crois qu'il y a une règle universelle, quand vous avez l'impression que vous ne comprenez pas, [...] il faut approfondir. Parce que bien souvent, on applique son bon sens quand c'est très très technique. Si on a l'impression que quelque chose ne va pas, il faut peut-être un peu d'instinct et de feeling. Pour résumer ce qu'on disait, information il faut, ni trop, ni trop peu, et alors de l'information pertinente. [...] On doit aussi savoir à quoi elle sert. Il y a de l'information qu'on reçoit pour information, donc on acte l'information. Et de l'information qui sert à prendre des décisions, donc là aussi il faut clarifier. [...]

- **Quels sont les compétence qu'un administrateur indépendant devrait posséder ?**

Je dirai il faut un sérieux socle juridique et financier. Ça c'est indéniable. Psychologie à coup sûr. Une expérience, je crois qu'il faut. Alors il y a un débat, je l'ouvre avec vous. On a tendance quand on prend l'administrateur indépendant à aller chercher des gens qui ont déjà une expérience dans le secteur. Alors on dit c'est bien, mais il me semble qu'il y a un certain nombre de sociologues, de psychologues, ... qui parlent de tunnel mentaux. A savoir que ce n'est pas parce qu'il y a 50 ans, 20 ans, ou 10 ans que vous avez solutionné un problème d'une tel façon que si ça se représente aujourd'hui, on sera armé pour le résoudre. A la limite, on aura peut-être tendance à se référer à l'expérience du passé. Donc s'il y a un élément sur lequel moi je ne suis pas trop à l'aise, ou trop en phase, ou je dois murir ma réflexion c'est sur le fait qu'on cherche un administrateur indépendant qui vient de... qui a déjà une expérience dans le secteur concerné. Donc je vous dis, dans mon cas, la chaudronnerie, mais dans ce cas c'était une entreprise familiale, ça a servi [...] mais ils avaient besoin d'un gestionnaire financier de crise dans un premier temps et pas de quelqu'un qui connaissait la chaudronnerie.

[...] Je ne suis pas convaincu que reprendre quelqu'un qui viens du secteur est nécessairement une bonne chose. [...] Une expérience de l'entreprise, et peut-être idéalement du niveau de l'entreprise dans lequel on reintervient, à savoir que dans une société cotée vous avez un secrétaire du conseil d'administration [...]. Il y a des pratiques qui sont propres à des structures. Juridique et financier ça c'est indéniable parce que c'est une compétence qui fait défaut partout dans les PME. Alors, connaissance métier ou pas. Ça c'est l'élément à voir, parce que moi je ne suis pas convaincu, je pense que la fibre entrepreneuriale, quand on l'a, ou l'administrateur, on sait percevoir les choses. Et alors théoriquement, du moins dans mon cas, c'était aux administrateurs exécutifs à connaître leur métier, leur boulot, et pas à moi. Pour moi c'était accessoire. [...] Alors c'est peut-être une remarque personnelle que je réagis comme ça, parce que je suis passé dans l'industrie, dans les services, dans l'immobilier, dans la grande distribution, produit de luxe et produit à marge faible. Donc peut-être mon bagage me fait d'être un manager tout terrain. Et c'est peut-être ça qui fait que je vois ça comme ça. Mais vous allez voir que dans tous les bouquins, on vous conseille dans le profil d'avoir une pratique sectorielle.

- **Et concernant les compétences en soft-skill, c'est nécessaire aussi ?**

Oui, je pense qu'il faut. Etre diplomate, assertif, ... ça tout à fait... maintenant il faut aussi percevoir le milieu, il y a des moments où l'administrateur indépendant, dans une PME endosse plus le rôle de manager de crise. Si vous dites qu'on doit payer l'ONSS, et décaler les autres paiements sinon le facteur va supprimer les mécanismes de paiement, là il n'y a pas de soft-skill à avoir. C'est un commandement militaire et là c'est une question de vie ou de mort. Mais je pense qu'il faut avoir un profil assez évolué... la patience. Moi le reproche que je me fais en vieillissant, c'est que je suis plus impatient, ou plus intransigeant et que quelqu'un qui va me balader pendant des heures et des heures, ... Donc voilà... De même qu'à la limite, il faut avoir quelqu'un qui est souriant, sociable, d'autant plus que quand le contexte est tendu, il faut aussi pouvoir rassurer les gens. Mais moi comme directeur financier, partout où je suis passé... c'est un mélange d'urgentiste, de pompier, de flic, et parfois d'éboueur. Alors un grand prof d'UCL que j'ai eu disait l'administrateur est le paillason, [...]. Mais malgré tout il faut prendre sur soi, il faut quand même maintenir un espoir de l'esprit d'entreprise. Par exemple, moi ce que j'ai fait là, j'ai beaucoup donné de temps aux gens de s'adapter à ne gouvernance

professionnalisé, et à des moments j'ai dit : "on fait ça, comme ça et comme ça, et basta" mais il y en a d'autres où j'ai mordu sur ma chique. C'est des choses qui ont pris un temps fou, alors que c'est automatique pour moi. Mais alors eux j'ai préféré qu'ils l'intègrent et qu'ils le perçoivent, et qu'ils voient l'intérêt. Ce n'est pas qu'un raisonnement altruiste. Je me suis dit que tant que l'entreprise est dans une zone de turbulence et qu'elle pourrait basculer, on a beau faire des plans d'apurement, il suffit de loucher une mensualité pour que ça puisse basculer. Je me suis dit laissons les prendre leurs marques mais en étant eux même. Si on sort de la zone de turbulence, ce qui est le cas maintenant, il sera temps de serrer les boulons. Par exemple, en tant qu'administrateur indépendant, j'estime que le président n'a aucune notion de ce qu'est un président du conseil d'administration, tel qu'on l'apprend en gestion, et qu'il devra aller suivre une formation pour au moins comprendre à quoi sert son rôle. Maintenant, au niveau de la société c'est moi qui remplit le rôle. Donc fondamentalement, on est dans une logique où ça tourne bien mais il faut que les gens endossent les costumes de leurs fonctions en fonction du temps mais c'est aussi une question de maturité. Donc toutes les qualités en soft-skill il faut. Il faut aussi un esprit critique mais positif. [...] Alors le danger pour un administrateur indépendant, c'est que vous êtes englué dans le relationnel où vous connaissez tout le monde, et tout le monde vous connaît. Là, le danger, c'est de vouloir faire plaisir à Pierre, Paul ou Jacques. Je pense à savoir adapter le niveau de discours à qui on parle. Et j'en reviens à mon expérience financière mais quand on lui parle de marge brut, ... dites-lui le Chiffre d'affaire c'est 100 euro et la marchandise c'est 80, il doit demander la marge brute, parce qu'il y en a qui vont prendre la return commercial. Il faut s'assurer qu'on a le même lexique, parce qu'on a parfois des surprises. Par exemple en matière de PME, et peut-être même dans de plus grande sociétés, a notion de gestion courante, l'administrateur délégué c'est quelque chose d'archi mal compris. Parce que quand on voit dans la jurisprudence, l'administrateur délégué tout le monde le prend comme le big boss, le CEO, mais quand vous lisez dans les codes juridiques et de gouvernance, la gestion quotidienne ce n'est pas grande chose. Donc je pense que là c'est un rôle qui est largement sûr évalué. Mais il faut en tenir compte. A la limite plus ça va mal, plus il faut être souriant et soutenir les gens. Et puis quand ça va bien, on peut alors commencer à serrer la vis.

- **Est-ce que le fait de manquer certaines compétences peut mener à la démission ?**

Oui, fondamentalement. On considère dans la gouvernance que les administrateurs indépendants doivent être là. En fonction des besoins de l'entreprise, on pourrait estimer qu'en effet... Il y a un exemple célèbre, c'est chez [entreprise] quand ils ont eu un moment un administrateur indépendant, ... quand ils ont eu un problème d'audit, ils ont eu un administrateur indépendant qui était un pont dans le secteur de l'audit et puis après quand l'audit a été mis en place, il lui a été dit au revoir et merci. Il a démissionné parce qu'on ne le reconduisait pas. Là, on revient sur la notion de : est-ce que c'est une démission ou une fin de mandat, ce qui est beaucoup plus soft, que de dire au revoir et merci. [...] Maintenant je dirai, puisque je me suis beaucoup investi dedans et j'espère quand même un jour voir cette entreprise renouer avec la prospérité, que on peut élargir le cercle d'administrateurs, s'il faut. Et il y a aussi un point qui n'est pas à négliger, que ce soit les sociétés cotées ou les petites, c'est : les gens qui ont la mémoire de l'entreprise ont tendance à être plus indéboulonnable.

- **C'est à dire la mémoire de l'entreprise ?**

Ben, savoir comment ça s'est passé à tel ou tel moment. Par exemple le poste que j'ai occupé [précédemment] je l'ai depuis 13 ans. Avant que je n'ai la fonction, la durée moyenne de vie c'était 1 an et demi de tous mes prédécesseurs. Mais il y avait tout un contexte de crise, de ci de là. Mais je pense qu'en ayant solutionné et vécu, et je sais qu'un moment [on] m'a maintenu en place parce qu'ils se sont dit : "avec tous ce qu'il sait on va pas le lâcher, on ne va pas l'éjecter". Mais ça devait arriver à terme. La mémoire de l'entreprise, je dirais : ce qui s'est passé à tel moment. Surtout là, où il y a des turnover [...]. Avec la qualité des PV, il y a la traçabilité des événements, parce qu'il y a la manière dont on écrit, dont on réécrit l'histoire quand on fait le PV. Donc voilà, ... Par exemple, de ce que j'ai analysé au départ, je vais auditer dans certains points, où si je n'avais pas cette connaissance, je n'irai pas, ... mais bon ça reste un contexte de PME. Mais je dis à un administrateur de PME vous cumuler des positions, ... Moi-même je me suis posé la question : « est-ce que ma mission c'est véritablement, d'un point de vue éthique, est-ce que c'est la mission d'un administrateur indépendant ? », « Ou est-ce que je suis un manager de crise ». Et donc, ils ont répondu : "non, il faut continuer". Et l'actionnaire, [...] ils sont des professionnels aussi, ce n'est pas seulement les actionnaires familiaux qui se prononçaient et quand je l'ai lu dans le code Buisse, c'est tout à fait en phase. Il dit qu'il faut beaucoup s'investir. Alors peut-être un truc qui porterait à démission, ... c'est

que... mais bon là ça ferait un conflit de loyauté. C'est qu'on vous proposerait une mission beaucoup plus intéressante et qui relève dans une évolution humaine aussi. Je vais reprendre l'exemple de, ... c'est vous qui avez paradoxalement mis le sujet sur la table... j'estimerai que maintenant... quoi que j'ai fait une formation, moi ma formation de base c'est marketing industrielle. Donc à ce niveau-là, ... [...] Disons les technologies nouvelles, et qu'il faut un administrateur technologies nouvelles et qu'on me garde, et que je me dis qu'il faut un administrateur technologies nouvelles, et que je vois une opportunité autre part. Je pourrai démissionner en leur disant qu'il faut me remplacer par quelqu'un d'autre. Ca ça pourrait être une démission dans l'intérêt de l'entreprise mais bon, je dirai qu'on descends, c'est vraiment second degré, c'est très « jésuitistes ». Mais pour moi ce serait un motif valable, mais alors la constante que je fais dans ce que je vous dis c'est que quand je parle de démission, démission par la crise, que ce soit croissance ou autre, et puis emballage. Révocation mais c'est moi qui part mais il faut montrer, Je me rend compte que dans ce que je vous dit, démission c'est d'office lié à une situation de crise et puis qu'il y a des notions d'emballage ou de soft skill, ou de communication, ou manière de vendre les choses.

Oui, je pense que c'est vraiment là. Maintenant aussi, l'implication forte fais que ça pourrait être un motif de démission. Et ayant estimé avoir accompli le chemin qu'on devait faire, et puis avoir une plus belle opportunité. C'est peut-être un nouveau challenge ou mieux rémunéré. Tout ça peut être une raison de démission. Mais démission en ayant engrangé certains résultats. Je pense qu'il faut démissionner mais ayant une responsabilité, Comme ils sont là aujourd'hui, vis à vis de moi, ils ne sont pas encore autonomes, de moi ou d'un autre, mais bon on parle de moi ici, Ce n'est pas encore venu le jour de les lâcher. [Il y a] un toolkit d'évaluation du bon ou mauvais fonctionnement d'un conseil d'administration. Mais les administrateurs familiaux sont contents de ce qu'il se passe. Je me suis posé la question, moi qui ait mis en place ce qui se passe, ils sont contents parce qu'on ne les embête pas assez ? [] Dans un premier temps, j'aurais pu considérer élargir le cercle, maintenant que je les aie sortis de la faillite. Peut-être que je fais partie des meubles et j'ai cette mémoire qui est bien utile et bien souvent le banquier me téléphone pour savoir, avant d'augmenter les lignes de crédit. Il me demande le feu vert. Maintenant, je joue la transparence si j'estime que, ce serait paradoxal, la banque prend un risque supérieur alors qu'elle est déjà archi couverte, alors je leur dis, attention. Là aussi c'est de la communication et des soft skill finalement.

- **Concernant la charge de travail, est-ce que cela peut être considéré comme une raison de démissionner ?**

Non, parce qu'on estime que la bonne pratique c'est d'évaluer la charge de travail avant de prendre. C'est dans les recommandations [...] maintenant, on peut toujours se tromper et sous évaluer la problématique d'une situation. Mais je pense qu'un travail d'information préalable, avec les caractéristiques et les défis, d'avoir une expérience, peut-être plus structurelle que sectorielle. Comme je disais dans une grande société, ce sera un type d'approche et une petite société un autre type d'approche et avec des missions qui se cumulent et qui se comportent différemment. Je crois que c'est un des points qui doit être évalué avant de se décider. Maintenant, je vous rejoins, s'il y avait une erreur d'évaluation, ça pourrait être un motif de démissionner. Mais c'est un processus qui doit être accompagné à mon avis, parce que ce serait un échec pour ceux qui ont engagé et pour ceux qui se sont engagés. Donc, je pense qu'on est plus là... je crois qu'on ne peut pas considérer le mandat comme, [...] On prend un job et trois mois après, on me propose autre chose, j'y vais. Alors je ne l'ai pas fait, mais maintenant ça se fait peut-être plus. L'évolution du marché, les pratiques font que. [...] C'est peut-être aussi une question d'éthique personnel.

- **Quels conséquences une démission peut avoir sur l'entreprise ?**

Dans un cas là comme ça. La façon dont je structure les choses, je fais office d'interface avec le monde de la finance, si je partais ce serait très problématique. Maintenant les cimetières sont peuplés de gens qui sont irremplaçables, mais à court terme ça risque de provoquer une crise. Donc à court terme, il y a des gens qui sont plus irremplaçables que d'autres. Pour le reste, ça fait aussi partie de la vie des affaires. Ici, je pense que j'ai une obligation morale et peut-être qu'on n'est pas sur un palier de sortie. Donc, ça poserait des problèmes [...]. [Par exemple], vous donnez un avis, tout le monde est contre vous. Vous démissionner, à l'usage c'est celui qui est parti qui avait raison. [...] C'est le cas d'espèce. Ça fait partie des risques. Je crois que quand on a mis une structure en place à ce niveau-là, ... La démission, surtout quand c'est quelqu'un qui s'est investi dans sa mission d'indépendant, elle peut faire des dégâts. Donc il vaut mieux se quitter en bon terme, et il faut trouver une communication plausible et de retrouver, ... A la limite je serai un administrateur indépendant, qui prendrait une mission après le départ d'un administrateur indépendant, je contacterais cette personne pour essayer

que cette personne veuille bien m'expliquer sa motivation. Parce que cela ne sert à rien, non plus de prendre des missions qui sont voués à l'échec. Si, ça peut amener des jetons de présence, ou si c'est une boîte prestigieuse, se mettre un badge de plus sur son vêtement mais fondamentalement ce n'est pas une vraie valeur.

- **Conséquence que cela peut avoir sur l'administrateur ?**

Quand on démissionne parce que quand le contexte de crise est là, il faut soigner le contexte juridique. Donc faire publier sa démission. Alors il ne faut pas non plus que ce soit inopiné. Pour l'administrateur qui démissionne à contre-courant, ça peut ouvrir la porte à des conflits mais aussi dans un contexte de crise ; étape 1 c'est de vraiment faire publier sa démission au moniteur belge. Parce que c'est la seule manière de l'avoir opposable aux tiers. Et alors, s'il y a eu des conflits, c'est toujours délicat. Disons que quand on démissionne, dans un processus de crise à haute tension, cela ne doit pas être une décision qui doit être prise de façon emporté, je dirai qu'il faut commencer par faire acter au niveau du conseil d'administration qu'il y a désaccord. [...] Dans le PV, on acte [l'administrateur indépendant] estime que noir était préférable. Alors dans les sociétés capitalistiques, il y a un moment, il faut se soumettre ou se démettre. C'est le capitalisme du 18ème siècle. Donc voilà, ... Je pense que ça pourrait entraîner sur le plan de la responsabilité des conflits, mais tout le monde à tendance à s'arranger, et qu'aller en justice n'est pas nécessairement une bonne chose. Mais donc, il ne faut pas de démission à contre-courant et il faut se protéger. Et garder même après sa démission, une certaine réserve, une certaine loyauté vis-à-vis de l'entreprise. Ça ne sert à rien d'aller s'épancher sur la place publique. [...] Mais là globalement, [...] Je pense que quand on respecte, [...] il y a un formalisme, et une fois qu'on le respecte, on a déjà, 80% de la bataille qui est gagnée. Alors il y a des sociétés qui cherchent, j'ai connu dans ma carrière, et ça existe toujours. Il y a des sociétés requins où on cherche des prête noms, des malheureux qui cherchent à faire, donc je pense que là, il y a des risques. Mais alors, je disais, formation solide, juridique et financière. Une expérience. Peut-être même ouverte, ou de pratiques, qui ne sont pas forcément de bonne gouvernance. Je pense que pour connaître la bonne gouvernance, il faut connaître la mauvaise gouvernance. [...]

Annexe 5 : Interview 3

Rem : Il n'y a pas eu d'enregistrement audio pour cette interview mais seulement des prises de notes. Tous les propos mentionnés ci-dessous sont la retranscription la plus fidèle possible des idées de l'administrateur interrogé.

Tout d'abord, il faut savoir qu'il y a beaucoup de contraintes pour être considéré comme indépendant. Un indépendant est là pour défendre les intérêts des petits porteurs, des petits actionnaires qui n'ont pas le droit de nommer des représentants au CA.

De plus, le consensus est une règle du CA. Il est dès lors important d'avoir un consensus avant que le CA ne décide de quelque chose.

Il faut aussi savoir que lorsqu'il y a démission, le communiqué est fait par les deux parties et c'est généralement pour des raisons de temps, d'agenda, pour des raisons personnelles. C'est ce qui est évoqué mais ce n'est pas toujours la vraie raison. On ne sait pas la vraie raison sauf dans le cas des démissions très médiatiques et publique.

L'administrateur a démissionné car n'était pas d'accord avec la direction que prenait les choses. Il n'était pas d'accord avec la gestion. Il peut avoir des désaccords avec le management ou l'actionnaire principale mais alors soit on est d'accord soit on part en silence.

L'administrateur indépendant n'a pas un pouvoir de blocage important. Il peut coaliser d'autres indépendants mais au final l'actionnaire reste le chef et c'est son mot qui passe. Il est important pour l'administrateur de montrer qu'il est indépendant. Il doit non pas qu'avec le respect des règles écrites mais aussi par son attitude montrer de l'indépendance. Il y a beaucoup de contraintes.

La démission est un dernier recours mais même s'il démissionne, il doit attendre la décharge de l'assemblée générale. Il reste responsable tant qu'on ne lui a pas trouvé de remplaçant et qu'il n'a pas la décharge. Sa responsabilité peut être engagée durant ce laps de temps.

L'administrateur ne peut pas démissionner n'importe quand, pas de démission anticipative. Il y a des règles. La responsabilité peut être engagée.

Les conflits avec le management sont possibles et peuvent mener à des démissions mais cela pose question. Les tiers peuvent se demander quelle est la raison du conflit, qu'est-ce que cache cette démission avec désaccord.

Conflit d'intérêt est aussi un gros point de démission. Il peut avoir des conflits d'intérêt qui peuvent être source de démission. Conflit d'intérêt vis à vis du management ou de l'actionnaire. Si tout le monde est d'accord avec le conflit d'intérêt au sein du CA et de l'AG, l'administrateur qui n'est pas d'accord n'a que deux solutions : démissionner ou tenter de convaincre des résoudre le conflit d'intérêt, mais ce dernier point est très difficile. Le comité d'audit peut aussi anticipativement essayer de comprendre les tenants et aboutissants mais à posteriori aussi. Ce comité a un très large pouvoir d'investigation.

Les caractéristiques idéales pour un bon administrateur sont le CV et la personnalité. Il faut de l'expérience, un bon CV, une expérience dans le secteur de la firme dans laquelle il siège. Avoir une connaissance du business mais aussi de la gouvernance. Des rôles des membres du CA et de l'AG, des organes, comités, etc. Une personnalité et un esprit d'indépendant. Ces deux points garantissent grandement l'indépendance de l'administrateur. Il faut aussi avoir un caractère indépendant. Un manque de cela peut être motif de démission.

L'indisponibilité n'est pas qu'une raison de façade pour démissionner mais une vraie raison. Beaucoup d'administrateurs prennent de nombreux mandats. Ils sont contraints par le temps et parfois il faut faire un choix. Mais parfois c'est aussi utilisé comme façade pour cacher la vraie raison.

Le manque d'information est très rare comme raison de démissionner. Si l'administrateur ne l'a pas, il la demande, ou le comité d'audit le cherche, vu qu'ils ont un très grand pouvoir d'intervention et d'investigation. Le comité d'audit doit faire son travail de fournir l'information ainsi que les autres organes. Mais c'est aussi une question d'efficacité : le management peut systématiquement donner de fausses informations. Donc, il est difficile de faire son travail dans ces conditions-là. Alors il faut démissionner mais c'est rarement une raison, ou alors n'est pas révélé.

Conflit avec le management et les grands actionnaires sont les principales raisons de démissionner.

Les conséquences de la démission sont minimales pour l'entreprise et pour l'administrateur. Les autres peuvent dire que ce dernier a paniqué, n'a pas été courageux, n'a pas su gérer les égos des actionnaires et/ou du management. Mais cela ne porte pas à conséquence sur la carrière d'un administrateur. La raison avancée est que peu de gens suivent les démissions. Ils ne sont pas au courant des raisons et ne s'y intéressent rarement.

Annexe 6 : Interview 4

Rem : entretien téléphonique avec un administrateur indépendant d'un comité d'Audit. Les propos retranscrits de la manière la plus fidèle possible ci-dessous sont les propos énoncés par l'administrateur.

Tout d'abord, il faut savoir que les démissions sont rares. Ce qui est privilégié c'est le non renouvellement du mandat en fin d'exercice. Soit demande de non renouvellement par l'administrateur, soit sanction de renouvellement par l'actionnaire principale.

Le consensus est la manière dont un CA fonctionne. Si le président remarque un désaccord, il peut décider de ne faire voter qu'une partie des administrateurs. Ceux qui ne sont pas d'accord et qui ne veulent pas approuver la décision peuvent demander à ne pas être représentés par la décision mais sont tout de même responsables en tant que membre du conseil. Ils doivent faire acter au PV de réunion du CA leur désaccord. Si le désaccord est systématique, il devient difficile de remplir sa fonction d'administrateur. Ce n'est pas un bon moyen de fonctionner car le consensus est la règle. L'idée est de faire évoluer une idée jusqu'à ce qu'il y ait un accord total sur l'idée ou que les administrateurs ne sont pas d'accord avec toute l'idée mais qu'ils sont prêts à l'accepter et de faire avec. Si le désaccord est constant, cela peut poser question.

Les différentes alternatives à la démission sont :

- Attendre la fin de mandat s'il y a une opposition sur des points fondamentaux et de manière récurrente.
- Si l'administrateur est opposé radicalement et qu'il y a un gros malaise, il faut le faire exprimer (acter) dans le PV du CA et démissionner.
 - Mais cela n'empêche pas qu'il reste responsable collectivement et qu'il sera poursuivi s'il y a faute. Mais au moins, l'administrateur pourra démontrer son opposition et sa responsabilité pourra, selon l'appréciation du juge, être amoindrie.

La situation de crise et de conflit est la plus typique et la plus intéressante des démissions à analyser.

D'autres raisons de démissionner :

- Le temps : Suite à une situation de crise, de fusion, de rachat, etc, il peut y avoir plus de réunions que prévu au départ. L'administrateur peut décider de démissionner d'autres postes en expliquant que les réunions lui prennent plus de temps au sein d'un autre CA. Il ne peut pas demander une suspension temporaire où il n'assisterait plus aux réunions des autres CA pour se consacrer à celui qui lui prend beaucoup de temps.
- Evolution de la réglementation : Suite à un changement de la réglementation sur les réductions de mandats d'administrateurs politiques, ou un quota de femmes au niveau du CA. L'entreprise peut décider de ne pas renouveler ou de faire démissionner, pour les entreprises les moins prévoyantes, des administrateurs masculins pour nommer des femmes (féminisation des CA).
- Conflit d'intérêt :
 - Si c'est une transaction, la solution est d'écarter l'administrateur qui a un conflit d'intérêt lors de la discussion. Pratique normale.
 - Si c'est dû à la personne de l'administrateur, il est demandé de faire un choix. Si deux mandats font qu'il a un conflit d'intérêt, il doit faire un choix entre les deux mandats.

Indépendance : Après 12 ans l'indépendance est perdue. Des liens d'amitié peuvent se créer après les 12 ans, et c'est à l'entreprise d'apprécier cela et de définir après X temps, si l'administrateur réponds aux critères. Lors de la X eme AG, les actionnaires peuvent

renouveler le mandat de l'administrateur comme affilié et non plus comme indépendant. Mais l'individu peut rester au CA si l'AG décide de la garder mais le statut d'indépendant est donc perdu. La démission n'est pas obligatoire.

Dans son cas, il a démissionné en tant qu'administrateur affilié lors de changement d'actionnaire principale. Celui qu'il représentait s'est retiré et un autre actionnaire est arrivé, dès lors son mandat n'a pas été reconduit en milieu de mandat. On lui a demandé de démissionner pour laisser la place à quelqu'un d'autre.

Il est rare de demander à un administrateur indépendant de démissionner. Il n'est le représentant de personne et l'actionnaire principale ne peut pas lui dire de partir. L'AG s'occupe de renouveler les mandats ou de nommer de nouveaux administrateurs suite au non renouvellement d'un autre (départ volontaire de l'administrateur ou accord mutuelle de ne pas renouveler). Se fait toujours à échéance du mandat.

La responsabilité de l'administrateur est identique à celle de n'importe quel administrateur. Il n'a pas une plus grande ou moindre responsabilité. C'est identique même s'il y a désaccord entre les administrateurs.

La raison personnelle peut être une raison de démission. La réputation aussi.

S'il y a désaccord fort et qu'il est impossible d'attendre la fin du mandat pour démissionner ou ne pas renouveler mandat, alors le président du CA se doit de s'entretenir avec l'administrateur qui est en désaccord. Il y a une responsabilité du président pour tenir ses troupes.

- Si l'administrateur est en droit de s'opposer au CA, et le président ne veut pas l'entendre, il peut s'adresser au président de l'AG. Mais c'est souvent la même personne. Le président peut aussi décider de le faire passer par le président de l'AG pour s'exprimer. Il faut voir au niveau judiciaire ce qui est possible.
- Si le président ne veut pas l'entendre et que le président à tort, les administrateurs peuvent se coaliser pour changer le président. C'est peut-être le cas d'UBER.

Conséquences de la démission de l'administrateur sur lui-même :

- Les gens vont se demander pourquoi il a démissionné. Il pourra dire qu'il avait trop de mandats ou qu'il était en désaccord (dire la vérité ou trouver une raison valable mais qui n'est pas la vraie raison). Si c'est dû à un désaccord, les gens vont demander sur quels points. S'il dit la raison, il aura enfreint la règle de confidentialité : il sera en tort. S'il dit qu'il ne peut rien dire : alors ça ne sert à rien de dire qu'il avait un désaccord.

Conséquences de la démission sur l'entreprise :

- Président du CA lance la procédure de recrutement d'un nouvel administrateur avec l'appel au comité de nomination pour trouver et sélectionner le remplaçant. Accord du CA sur le remplaçant avant que l'AG ne décide de le nommer lors de la réunion de l'AG suivante.
- Cela pose aussi la question de l'attractivité de l'entreprise : la question de savoir pourquoi l'administrateur a quitté le conseil reste. Et le remplaçant se doit, s'il est consciencieux de demander la raison à celui qui a démissionné. C'est le cas de toute fonction au final. Il faut savoir qu'un mandat se refuse d'abord. Et la question de savoir pourquoi accepter ou refuser un mandat se pose également.

Concernant le conflit : Il peut être divers et varié. Il peut être avec l'actionnaire, l'administrateur, le management.

L'administrateur a le pouvoir de faire changer les avis des autres en cas de désaccord mais aussi le devoir.

- S'il a une conviction que la voie suivie n'est pas la bonne, il a le devoir d'informer le reste du CA et/ou de l'AG. Le tout c'est d'arriver à convaincre et ça, c'est une autre paire de manche. Il faut une personnalité convaincante.

Concernant les compétences, s'il n'a pas les compétences il se doit de démissionner mais se pose la question de comment il est arrivé à cette position. Les compétences personnelles, charisme et leadership, sont importants et s'il n'a pas, il doit avoir la lucidité personnelle de se dire qu'il n'a pas sa place au sein du CA. S'il voit qu'il n'arrive pas à avoir d'impact, et qu'il n'a pas peur de le dire il fera le nécessaire. S'il est honnête, il démissionnera. Et même s'il ne l'est

pas, des évaluations des administrateurs existent et s'il est incompetent et s'il ne démissionne pas, il ne sera pas renouvelé.

Annexe 7 : Interview 5

Moi en fait j'ai démissionné d'une société...mais c'était une PME familiale. Le contexte c'était qu'il y avait une société familiale qui ne fonctionnait pas très bien. Et il y avait un conflit avec trois branches différentes de la famille qui étaient représentés et la société ne s'était pas véritablement intéressé au fonctionnement de la boîte. On avait mis la présidente du CA qui était une des branches. C'était je dirai, très peu structuré et très peu professionnel. Mais ça tournait et il y avait un directeur général qui faisait fonctionner le boîte et donc ça tournait. La famille était satisfaite, jusqu'au jour où... et c'est là que moi je suis arrivé, les résultats n'étaient pas bons. Le produit, c'est une société qui est active dans un produit de décoration [...] mais qui était en plein déclin. La boîte ne s'est pas modernisé. Ils se sont laissé dépasser par les événements et autre, selon moi, un manque d'intérêt des actionnaires dans la société qu'ils avaient hérité du papa, qui l'avait hérité de son papa. Et il y avait un vrai problème de succession, il y avait trois branches. Et pas de compétences au sein de ces familles, ni de volonté de pouvoir s'investir dans la société pour reprendre. Il y avait des tensions parce que chacune des branches se méfiait si c'est quelqu'un de l'autre branche qui occupait la fonction. Donc ils ont décidé de prendre un directeur extérieur comme ça, ça calmait le jeu pour tout le monde. C'était bien, mais malheureusement cette personne extérieure n'a pas réussi à redresser la société et donc à un moment donné, beaucoup de tension entre les actionnaires, et il faut remettre de l'argent dans la société, une des trois branches refuse, la troisième dit oui, mais alors on reprend le contrôle et on rachète les parts des autres. Alors c'est là que moi je suis intervenu, parce que j'ai d'abord été médiateur, pour justement entre les branches familiales, d'essayer de trouver un accord, et faire qu'au moins cette société soit reprise par une des branches. J'ai été mandaté par une des branches. Donc je suis arrivé. Ça a pris un peu de temps mais finalement, on est arrivé à un accord, il a fallu faire une valorisation de la société, il fallait faire toute une série d'éléments financiers, juridiques, auquel la famille n'était pas vraiment habitué mais qui a fait qu'une valorisation a été faite. Bien en deçà de ce que les branches pensaient. Ils pensaient que cette boîte valait plus, ce n'était pas le cas. Les résultats n'étaient pas bon, il y avait également encore la grand-mère qui était payée au travers de la

société, etc. Ils y avaient des charges, il y fallait faire quelques corrections mais il ne valait pas grand-chose mais la branche qui m'avait mandaté a finalement racheté aux deux autres leurs parts et est devenu à 100% l'actionnaire de la société. Alors c'est posé très vite la question : "mais qu'est-ce qu'on va faire ?" Il a fallu mettre un conseil d'administration, en place, auquel moi j'ai participé mais en fait, la branche qui avait repris, finalement voulait, ... c'était le mari, qui voulait être actif dans la société et se rémunérer dans la société et quelque part, ce que je peux tout à fait comprendre, se refaire sur la dépense qu'ils avaient fait pour reprendre la part des deux autres branches. Mais il y avait un vrai problème de compétence. C'est à dire qu'aucun des deux n'était capable de gérer cette boîte. Moi j'ai été au conseil d'administration, on a eu pas mal de discussion. On a essayé de mettre les choses en place. Il y avait à l'époque, toujours ce directeur général, qui était là mais qui finalement, la famille a voulu remercier car il coûtait trop chère et finalement, ça ne fitait pas du tout entre la branche qui avait racheté l'entièreté des parts et la personne en charge. Il est parti, on s'est retrouvé avec une société sans direction. Alors il y avait le mari de l'épouse qui avait racheté les parts des autres, qui voulait s'investir pour le poste de directeur général. Très honnêtement, il en était pas du tout capable. C'était manifeste, mais il avait perdu son boulot, il voulait se retrouver une belle position mais c'est ça qui était à l'origine de ma démission. Fortement à l'origine. On avait commencé le conseil d'administration. Deux choses. Un, on discutait de point stratégiques et réalisationnelles très intéressants, mais en dehors des réunions de CA, ben cette dame et son mari prenaient d'autres décisions, ou bien revenaient sur des décisions qui avaient été pris au CA et ils faisaient autre chose. Ce qui était déjà un peu problématique, parce que à quoi ça sert de tenir des CA si en dehors du CA on modifiait les décisions, ou en tout cas on agissait autrement. Et ensuite, la question devenu centrale, de la nomination du directeur général, et pour des raisons de coût et parce qu'ils avaient racheté la société et qu'ils estimaient qu'ils étaient en droit de... le mari à voulu devenir. C'était quand même un boîte qui avait 40 personnes, et elle faisait 5-6 millions de chiffre d'affaire mais elle avait fait 20, il y a 5 ans là où elle faisait 20. Donc il y avait quand même un sérieuse décente aux enfers qui s'amorçait. Et la question du directeur général et du nouveau propriétaire, en tout cas un des deux nouveaux propriétaires, qui disait : "moi je veux devenir directeur général, je vais prendre ce job". Là-dessus, je dirai que je n'étais pas en phase, je n'étais pas d'accord. C'était un peu compliqué de lui expliquer que ce n'était pas lui l'homme de la situation, pour remplir ce job, même si légitimement en tant qu'actionnaire, il pouvait prétendre, à quelque chose. Il

n'avait pas les compétences au niveau pour prendre ce job. Lui donner ce job, c'était quelque part signer déjà, des difficultés additionnelles, plomber la société. Il n'avait absolument pas le bagage, pas l'expertise, et s'évaluait très mal. Et donc voilà, moi à ce moment-là, j'étais en désaccord sur le fond. Et je pensais que c'était une erreur fondamentale pour la société et donc j'ai décidé de quitter. Ne voulant pas participer, je dirai à des CA où il fallait en permanence, éventuellement corriger le tir, voir les choses qui se dégingaient, sans pouvoir prendre de mesures un peu structurelle et fondamentale pour redresser les choses. Ça a été une expérience, ça a duré un peu plus d'un an, mais je n'étais plus en phase avec la famille même si au départ j'ai contribué à ce qu'elle reprenne la société. Par la suite, la façon dont ils ont envisagé le futur et surtout l'organisation et les moyens qu'ils se donnaient pour y arriver. Me semblait pas du tout pas du tout adéquat. Je ne voulais pas participer à la chute éventuelle de la société. Et d'après ce que je sais aujourd'hui, elle est quand même dans de sérieuses difficultés. Mais je dirai que c'était écrit. C'était tellement évident que à un moment donné je me dis : ce n'est pas possible, moi je ne peux pas cautionner ça". Je ne suis pas parvenu à les convaincre de faire autrement, et puis c'était délicat, puisqu'il fallait expliquer à l'actionnaire qui avait repris la société : "je pense que c'est pas votre job". Alors je l'ai fait mais... manifestement il ne voulait pas entendre. Et ils sont quand même allés dans la direction de ce qu'eux voulaient et pensaient être la bonne. A ce moment-là, ma valeur ajoutée, et ma valeur au sein du CA me paraissait plus du tout... Je n'apportais plus grand chose puisque de toute façon en dehors du CA ils décidaient ce qu'ils voulaient et qu'ils avaient pris la décision, ils étaient majoritaires, ils avaient tout le droit de le faire mais quand même aller contre cet avis de nommer le mari comme CEO... c'est vrai qu'il avait son épouse à côté qui le cadrerait et l'encadrerait. Il n'était pas tout seul. Les difficultés avec les banques se sont accumulées. Ils se sont un peu enfoncés eux même et je dirais avec une certaine myopie... Ils manquaient d'une certaine expérience. Ils avaient travaillé tous les deux dans de grosses boîtes, et ils avaient été licenciés tous les deux mais comme ils appartenaient à la famille de la société, ils se sont dit : "mais nous, on est tout à fait capable et à même de reprendre cette société et on va, la redresser." Mais je pense qu'ils ont très mal évalué, je dirai parce que c'est une PME. Quand vous venez d'une grosse boîte, vous n'avez pas nécessairement l'habitude de vous retrousser les manches, de vous occuper de tout, depuis le recrutement, de la RH jusqu'au réglage d'une machine en passant par l'approvisionnement, les commandes et le commercial. Les difficultés se sont présentées parce qu'ils n'ont pas anticipé correctement ce qu'il fallait faire ou en tout

cas ils ont pris les mauvaises décisions par rapport à la situation. C'est ça qui a expliqué que moi je ne me sentais plus en phase ni avec l'approche de la famille, et en plus je ne partageais pas la décision, donc à ce moment-là, je me suis dit : "ici, je n'ai plus rien à faire, donc je m'en vais". Et je suis parti en bon terme mais ils ont compris qu'on n'était pas dans une vision commune des choses. Ni sur le développement stratégique et encore moins sur le volet organisationnel.

- **Et vous avez eu un rôle d'administrateur indépendant ?**

J'étais administrateur indépendant.

- **Et lors de votre démission, au niveau de la communication, vous avez communiqué la raison ?**

Non, pas du tout. J'ai simplement démissionné, on a publié au moniteur et on n'a pas donné d'explication. Les autorités, il ne fallait rien communiquer. La seule chose c'est qu'il fallait acter la démission et la faire publier.

- **Vous avez démissionné avant la fin de votre mandat ?**

Oui, en fait je suis finalement resté là un peu plus de 6 mois. Donc quand j'ai amené la société à la branche familiale en question pour reprendre l'activité. C'était très bien, puis j'ai continué à accompagner le conseil d'administration. J'avais plus, quelque part, un rôle de coach. J'accompagnais une des branches de famille dans la suite. Ça s'est fait un peu naturellement mais très vite, les intérêts propres ont pris le pas sur la société, je pense. Et donc moi, à ce moment-là, je n'avais plus ma place.

- **Il y avait d'autres personnes ont démissionné ?**

Non parce que le conseil, Il y avait trois membres de la famille et moi. On était 4 et finalement les membres de la famille n'ont pas démissionné du conseil. Je ne pense pas qu'après ça, ils ont ouvert le CA à un administrateur indépendant. Je pense qu'ils ont vraiment voulu garder ça assez fermé et entre eux. Ils avaient 100% des parts, pourquoi pas.

C'est ça l'histoire. Maintenant c'est dans un environnement PME, c'est une dimension familiale. Je dis ça parce que je pense que la dimension familiale et l'approche de la famille qui était majoritaire par rapport à l'ensemble qui a fait que, il y avait à la fois une volonté de reprendre les choses mais une approche en disant : "on va le faire nous-même". Quand bien même il n'y avait pas le niveau et les compétences pour le faire. Qui est un peu particulière et qu'on doit voir dans d'autres sociétés familiales. Je n'ai pas encore eu cette expérience ailleurs mais donc, où clairement, on veut pas soi-même je dirai essayer d'accélérer les choses. Ils n'ont pas cette ouverture d'esprit, ce réflexe de se dire : "il faut qu'on se fasse appuyer, il faut qu'on se fasse aider." Et il y avait ici, malheureusement, ce refus quelque part, notamment pour des questions de moyens financiers de ne pas vouloir payer des externes. Que ce soit des administrateurs rémunérés ou encore, un directeur général de vouloir le faire par soi-même, en se disant que ça coutera moins chère mais sans se dire : "est-ce qu'on est capable de le faire". Les intentions étaient bonnes mais il y avait une naïveté ou un manque de préparation par rapport à la problématique et cette société honnêtement, si elle fait encore 3 millions de chiffre d'affaire, ce n'est pas mal. Mais en venant de 20. Maintenant, ils ont du dégraisser de tous les côtés. Ils se retrouvent avec une toute petite équipe, c'est très bien, s'ils sont heureux comme ça, pourquoi pas. [...] ça manquait clairement de vision, de stratégie, de structure... Ils étaient plus : "tiens, on a racheté une boîte, je m'assure un future". Reprendre une société sans se poser la question de savoir si je suis capable de gérer ou est-ce que je dois me faire assister. Ça me paraît quand même élémentaire. Mais manifestement ici, la question ne faisait pas débat.

- **Et vous pensez que la présence d'autres actionnaires pourrait permettre de réduire le désaccord ?**

Quand les autres actionnaires étaient ensemble, elles se chamaillaient, donc ça a créé beaucoup de problèmes. Ils se disputaient quant à savoir qui allait prendre la présidence du CA, pour le choix du directeur général, qui lui aussi par la force est parti. Parce que quand la dernière branche a repris la part des autres, avec le directeur général ça a été très conflictuel.

Notamment, parce qu'ils voulaient se passer de lui et se mettre à sa place. Oui s'il y avait eu d'autres partenaires. Moi je pense que s'il y avait eu d'autres partenaires industrielles, et moi je pense que s'ils avaient pris un autre partenaire industriel, très honnêtement, les membres de la famille n'auraient pas été intégrés dans la gestion de la boîte. Ils auraient été investisseurs, actionnaires mais tout partenaire aurait tiré la même conclusion qu'il faut mettre des gens un peu compétents à la tête de cette boîte. [...] Si on s'associe avec quelqu'un il y a un avenir, et l'avenir passe quand même par la gestion... Voilà, c'est vrai que c'est peut-être une histoire particulière, lié à un contexte, à une famille, un conflit d'actionnaire au départ qui évolue et qui fait qu'il y a une solution avec une branche qui reprend tout. On se dit tiens, c'est une bonne chose, les conflits entre les trois branches vont être réduits, on va pouvoir se concentrer sur le business, il y a un seul actionnaire. Mais bon quand cet actionnaire se dit : "moi, j'ai envie de gérer moi l'ensemble". Et que vous constatez qu'il n'a pas le niveau, il faut en tirer des conclusions. J'ai estimé, et c'est ce que j'ai fait. Ce n'est pas une histoire très compliquée mais vous avez finalement, si je peux vous donner un fil conducteur. Un contexte familial qui n'était pas évident, un manque de vision de l'actionnaire unique et un côté relationnel. Du fait qu'on ne partage pas la même vue que l'actionnaire de référence, c'est quand même de rester dans un CA quand vous n'êtes pas d'accord avec les décisions qui sont prises. Et je rajoutai à ça que beaucoup de décisions du CA, finalement n'étaient pas mis en œuvre et c'est en dehors du CA qui finalement, la famille autour du petit déjeuner remettait en question les décisions du CA et commençait à agir différemment. La valeur ajoutée du CA en terme de gouvernance dans ce contexte-là, me paraissait tout à fait inutile. Puisque de toute façon, ils décidaient de leur côté entre eux ce qu'ils voulaient et comme ils voulaient. Il n'y avait pas cette préparation, ni cette ouverture, ni cette disposition à avoir dans ce CA des administrateurs indépendants, à qui on donne la parole et dont on attend un sens critique et une valeur ajoutée. [...] Ils auraient plutôt dû, puisqu'ils ont partiellement fait, s'entourer de conseiller pour les assister, les coacher, les accompagner dans leurs décisions. Le CA à finalement à part le côté formalisme n'était pas le lieu où on pilotait la société. Tout se faisait en dehors du CA parce que quand le CA décidait finalement ils allaient voir X, Y, ou Z à côté pour demander et en fonction de ce qu'ils entendaient, des retours qu'ils avaient, ils ajustaient. Je dis : "mais écoutez, faites venir ces gens au CA, invitez-les comme experts, et qu'ils fassent alors des propositions" mais si en dehors du CA. Et ça c'était particulier, et j'espère unique, dans son genre, c'est que finalement le CA, n'est là que pour la

forme. Et que tout se décidait finalement sur le côté. Ça c'est ce qui m'a poussé à sortir. Préparer des réunions de CA pour finalement de toute façon, me dire que quand je sors du CA, il y a de fortes chances que on fasse autrement que ce qu'on a décidé, ça me paraissait inutile.

- **Vous avez eu d'autres expérience de démission ?**

Non c'est la seul. Par contre, j'ai eu des CA de société en difficulté, des gens révoqués. Mais ce n'est pas une démission. J'ai vu une fois, l'ancien propriétaire révoqué.

- **Pour quelle raison ?**

Pour des raisons à la foi de conflits d'intérêt et de mauvaise gestion. [Il n'était pas administrateur indépendant] mais il était propriétaire, il avait 70% des parts. Il était administrateur, parce qu'il était majeur et il a été révoqué du CA. Il est resté actionnaire mais il a été révoqué du CA. [...]

- **Est-ce que d'autres raisons de démission vous viennent à l'esprit ?**

[...] Si vous êtes au conseil d'administration, si vous n'êtes pas en phase et qu'on vous fait remarquer à une réunion : "on prend acte qu'on est pas d'accord, je veux qu'on le notifie, et qu'on le met dans le PV". On le fait une première fois, une deuxième fois, une troisième fois. Je me dis qu'est-ce que je fais ici ? [...]

L'administrateur quand il n'est pas en phase et qu'a plusieurs reprises, il se rend compte qu'il n'est pas en phase avec le reste du conseil ou avec la vision, je pense qu'à ce moment-là il faut se poser la question de savoir si c'est votre place. D'autres raisons, par exemple, des administrateurs qui sont là pour le titre, pour le siège et qu'ils ne préparent pas les réunions, qui n'ont pas de valeur ajoutée, qui n'ont pas de sens critique. Et on se dit mais qu'est-ce qu'il fait ici autour de la table parce que, c'est sympa, on se voit mais il ne s'implique pas, il n'est pas disponible, il ne prépare pas, il ne s'intéresse pas à la problématique. Heureusement ce n'est pas très fréquent, parce que les administrateurs que je vois, et surtout dans les PME, ils s'impliquent quand même pas mal et sont assez au fait des problématiques que je dis c'est une bonne surprise au final et ça me pousse moi-même à me préparer. Et le fait d'avoir des

administrateurs indépendants, surtout dans les PME, c'est un plus. Justement pour contrer, ce que j'ai dit tout à l'heure dans la société familiale où j'ai démissionné et je pense qu'il faut pour aider un actionnariat familial, surtout s'il est faible. Pour l'aider à structurer et à prendre les bonnes décisions.

- **Comment avez-vous appris pour le poste où vous avez été embauché ?**

Via-via. Ça a été par quelqu'un qui a d'abord été contacté, il a refusé, et qui a dit : "je connais quelqu'un qui pourrait remplir ce job" et c'est comme ça que j'ai été contacté. On m'a mis en contact avec la famille, la branche qui voulait reprendre et je trouvais intéressant. Bon on départ, quand ils m'ont contacté, je me dis pourquoi pas médiateur et c'est fait en sorte que dans cette société l'actionnariat familial ne s'entend manifestement pas. L'idée c'est de voir [s'il y a une] issue. De s'en sortir. Ce qu'on a pu faire avec la branche familiale qui après avait repris s'est avéré quand même être peu capable et a même de gérer cette société. Donc ça c'était la mauvaise surprise, c'est que... il n'était pas question au début quand je les ai accompagnés, on a... Il n'était pas question qu'il devienne directeur général et qu'on allait remettre la boîte sur pied et qu'on allait se mettre les moyens d'engager quelqu'un, puis tout ça a changé et puis voilà. Au bout du compte, ça c'était moi qui n'ai pas perçu ça au départ. Je pense qu'ils avaient dans l'idée de reprendre les rênes en main. Dès le départ, s'ils rachetaient les parts des autres, c'était effectivement pour la direction de cette boîte. Parce qu'ils étaient disponibles tous les deux mais quand les gens s'autoévaluent mal, ce n'est pas toujours évident.

- **Vous avez quelle formation ?**

Moi j'ai une formation de science éco, puis j'ai fait un MBA à Vlerick.

- **Vous avez une formation financière et vous intervenez dans quel cadre ?**

J'ai une formation financière et depuis 10 ans je redresse des sociétés en difficulté. Donc c'était aussi un des éléments quand on m'a contacté, comme la société ici n'était pas très bien,

moi je suis un "manager de crise". Et bien on m'avait contacté. [...] Et donc c'est comme ça qu'on m'a contacté, via-via mais c'est parce que la société n'allait pas très bien et que la personne qu'ils avaient contactée était un peu effrayé par la situation, il ne voulait pas rentrer dans une société en difficulté et il a dit : "mais je connais quelqu'un ". C'est pour ça que j'ai rencontré les personnes de cette branche, pour solutionner le problème d'actionnariat au départ, mais aussi les accompagner pour remettre le train sur les rails.

- **Est-ce que vous aviez d'autres mandats que celui-là ?**

Oui j'ai d'autre mandats, maintenant j'en ai plusieurs. Mais à l'époque, j'avais moi même... j'ai moi-même repris une société agro-alimentaire dans laquelle je ne suis pas actif au quotidien, dans laquelle il y a un patron, et dans lequel je suis administrateur.

- **Au niveau de la charge de travail, ça ne posait pas trop de problème avec les difficultés rencontrées par l'entreprise ?**

Ben écoutez, à l'époque j'étais indépendant... je suis toujours indépendant, je parvenais... Souvent les CA c'était le soir, c'était à 6 heure du soir parce qu'avant ça, c'était compliqué, et en plus c'était en province donc il fallait que je me déplace. Moi ces mandats, je l'ai fait le soir et le week-end. Ça prend quand même un peu de temps, donc il faut être disponible. Alors qu'aujourd'hui, je suis mandaté par la région wallonne, dans des sociétés. Je le fais comme ici en journée. [...] Mais ces éléments-là qui étaient plus à titre privé, puisque je n'étais pas mandaté par la région. Moi-même à travers de ma société, ben je devais le faire en plus.

- **Est-ce que ça peut être une raison pour démissionner ?**

Ça pourrait être une raison si je ne suis pas assez disponible, si ça prend trop de temps, je sens que je ne parviens pas à m'investir dans la société. Oui. Une autre raison pour démissionner que j'ai vu ici, j'ai déjà participé à pas mal de conseil d'administration et dans des boîtes qui ne marchent pas très bien. C'est pas du tout la même chose, je dis souvent : " Oui mais vous, vous venez avec vos sociétés côtés, vos PME et non côtés mais où tout va, bien. Mais moi je peux

vous dire que dans les boîtes où ça ne marche pas très bien, les administrateurs ne s'embrassent pas sur la bouche." Ça se passe difficilement, moi j'ai fait des conseil d'administrations, où certains administrateurs viennent avec leur avocat parce qu'on se méfie, les choses vont mal et qu'on n'a pas envie de prendre la responsabilité d'être impliqué dans une faillite quelconque. Vous avez aussi la responsabilité d'administrateur qui est mis en cause. Les gens veulent se protéger mais quand une boîte va trop mal, vous sentez bien que beaucoup d'administrateurs souhaiteraient sortir. Ce n'est pas aussi facile que ça, parce que vous sortez d'une boîte qui est en difficulté, si vous n'êtes pas remplacé, vous restez administrateur et donc impliqué. Et ce n'est pas pour ça que vous avez une décharge. Mais vous sentez bien que quand l'environnement devient compliqué les administrateurs ne se bousculent plus au portillon.

- **Lorsqu'un administrateur sent que les ennuies vont arriver et qu'il y aura des risques importants, est-ce qu'il peut être incité à démissionner ?**

Oui, il peut être incité mais ... Vous en avez mais c'est ... ça fait partie du jeu d'administrateur de faire face à des situations délicates et si dès que ça sent mauvais, vous partez, je trouve que ce n'est pas très glorieux pour un administrateur.

- **Est-ce que c'est difficile pour un administrateur d'obtenir l'information pour faire son travail ?**

Moi pour l'instant dans la consigne où je suis, je l'obtiens relativement facilement. Malheureusement souvent très tard. Vous savez, deux trois jours avant et ce n'est pas toujours facile de préparer correctement ou de réagir vite pour envoyer vos questions. C'est un peu en gros le problème mais c'est très PME. Pour le reste, je n'ai pas de difficulté. Je n'ai jamais rencontré des difficultés pour obtenir des infos. Par contre, pour obtenir des infos fiables, ça c'est parfois... Vous recevez une info, vous ne savez pas si c'est fiable, pertinent, récente... Notamment dans la boîte où j'ai démissionné, on recevait des infos, mais qui avaient entre 3 et 6 mois, et entre temps la situation c'était détérioré... C'est très bien mais il y a 3 mois on était là, aujourd'hui on est mieux ou moins bien ? On a pas encore les chiffres, on ne sait pas. Il y avait quand même des indicateurs. Mais moi je n'ai jamais de problèmes pour avoir des infos, qui permettent de tenir un CA.

- **Ça peut être une raison pour démissionner ?**

Si systématiquement..., soit s'il y a un blocage d'information, pour voir si on ne manque pas l'info. Si c'est systématiquement trop tard. Si l'info n'est pas fiable. Alors bien entendu. Parce que pendant ce temps-là, on n'a pas les moyens pour remplir notre rôle d'administrateur correctement, ça peut-être une raison. Mais ça par contre, je dirai ça peut être une raison. Mais je dirai que c'est aussi à l'administrateur d'appuyer sur la table et dire : "moi je veux bien mais il faut un effort, moi je ne sais pas décider, je ne peux pas participer à un CA si je n'ai pas la bonne information". Donc à pousser le management pour prendre les mesures qu'il faut pour éviter que ce soit comme ça.

- **Il y a d'autres alternatives à la démission d'un administrateur ?**

Moi la démission c'est la mesure ultime. C'est la mesure ultime. Je pense que l'administrateur qui dans un CA a un problème, il doit quand même s'entretenir avec le président du CA, avec les autres administrateurs de trouver une solution. C'est le rôle du président aussi de s'assurer que les administrateurs autour de la table apportent quelque chose, trouvent quelque chose. Maintenant si clairement on ne parvient pas à surmonter ses difficultés, d'abord c'est qu'il y a un problème au niveau du CA, ou il y a un problème avec vous, parce qu'il y a un problème personnel mais à ce moment-là, c'est déjà un signe pour moi de problèmes de fonctionnement. Je sors les problèmes personnels, de santé. Il peut avoir des gens ont des problèmes de santé, de problèmes personnels, et qui savent plus ou qui n'ont plus le temps parce que voilà, ils sont dans une tranche de vie où un moment, ils doivent mettre leurs priorités. Je dirai que c'est des motifs, relativement légitimes. Maintenant si c'est parce que vous êtes en conflit. Que vous avez des vues différentes, c'est... je ne vais pas dire de mauvaises raisons mais je dirai que c'est dommage, parce que ça veut dire qu'il y a quelque chose qui ne fonctionne pas très bien au niveau du CA. Vous pouvez avoir des problèmes relationnels. Ça peut arriver entre personnes. Moi j'ai vécu dans certains CA et ça devient vraiment très compliqué parce que et à ce moment-là si personne ne peut s'entendre, on tombe dans un registre plus émotionnel. Et à ce moment-là, il faut peut-être proposer à un ou plusieurs administrateurs qui sont autour de la table : "écoutez, ça ne va plus, est-ce que vous trouvez que vous avez encore la place ici ? Ou alors vous changez ou alors sortez." Donc la dimension humaine et personnel peut jouer. Il ne faut pas la négliger, maintenant, j'ai toujours

furieuse de croire que quelqu'un qui est administrateur dans un conseil doit être capable de surmonter cette problématique-là, de prendre une "helicopter view" et justement dans l'intérêt de la société passer outre le côté émotionnel propre et travailler dans l'intérêt de l'ensemble. En théorie, maintenant c'est peut-être moins facile en pratique mais je pense que c'est le devoir de l'administrateur de passer outre les conflits de personne dans l'intérêt de la société. Donc au contraire, je pense que si vous avez des divergences de vue, ça peut même être intéressant, pour autant que vous soyez ouvert, à l'écoute. Parce que c'est dans la contradiction, dans l'opposition d'approche ou de vue, que finalement vous trouvez peut-être les meilleures solutions pour la société, le meilleur équilibre pour l'ensemble.

- **Suite à votre démission quels ont été les conséquences ?**

Rien du tout, j'étais sorti de là. Parce que je ne voyais pas ce que j'apportais, et ils ne m'apportaient rien non plus. Au contraire, je vous dis que c'est quand même très frustrant qu'en tant que conseil d'administration, et vous vous rendez compte que les PV de CA ont été signé et approuvé et qu'on fait autre chose en dehors. Ça ne fonctionne pas. On prend d'autres décisions. Finalement vous allez à un CA, vous avez insisté pour qu'on fasse ceci. Ou dans le CA suivant, je voudrais faire acter que : "au CA précédent j'avais proposé ceci, on avait accepté de, ou décidé de, ça n'a pas été mis en place, et on a fait autre chose". Ça devient des CA un peu particulier. Et puis vous êtes entraîné quand même à participer à des décisions auxquels vous n'adhérez pas quoi. Et ça moi je trouve que ce n'est pas possible. Vous ne pouvez pas vous retrouver, dans un conseil d'administration, je dirai systématiquement en porte à faux. A ce moment-là, il faut en retirer vos conclusions. Soit vous démissionnez [...]. Soit on vous le demande. Moi je suis peut-être un peu plus trash par rapport à ça. Si on n'apporte pas de valeur ajoutée à la société ou qu'on est pas dans le coup pour tout une sorte de raisons, ça ne sert à rien de s'accrocher mais... Evidemment quand vous êtes bien rémunéré, ce n'était pas mon cas. Financièrement, je ne perdais pas grand-chose, mais quand vous êtes bien rémunérés, il y a une dimension : "mais je suis en train de me tirer une balle dans le pied, ce n'est pas possible". Ça par contre, moi je n'ai pas de mandats qui sont extrêmement généreux donc, la dimension financière n'a jamais été un frein pour prendre ce genre de décision.

- **Quels ont été les conséquences pour l'entreprise ?**

Ben écoutez, les conséquences pour l'entreprise, c'est que finalement ils ont fait ce qu'ils voulaient et ce qu'ils pensaient devoir faire pour eux même mais comme je vous dis, les licenciements, les chiffres d'affaire, ... je ne suis pas trop au fait, je ne suis pas trop au fait, est-ce que c'est directement lié à ma démission ? Non. Parce qu'ils étaient déjà dans une pente descendante mais par contre le fait d'avoir voulu se mettre à la direction de la société alors qu'il n'en avait pas les compétences sont très clairement un facteur qui a accéléré la descente. J'en suis convaincu.

Annexe 8 : Interview 6

REM : La personne interrogée est une administratrice indépendante dans une société cotée.

Il n'y a pas eu d'enregistrement vocal et les retranscriptions ci-dessous sont les notes prises lors de l'interview et retranscrites de manière la plus fidèle possible.

La personne de contact n'a pas démissionné d'un poste d'administrateur indépendant mais a décidé de prolonger son mandat que de 2 ans alors que c'est de 6 ans au sein de l'entreprise. Elle a déjà exercé 6 ans au sein de l'entreprise comme administratrice indépendante. C'est un choix personnel dans le but de réduire la charge de travail. Elle renouvelle tout de même de deux ans pour laisser le temps à l'entreprise de trouver un remplaçant. Ce qui n'est pas facile dans la mesure où il faut que le remplaçant soit un indépendant et une femme si l'entreprise veut rester en conformité avec la nouvelle loi concernant le nombre de femmes présentes au sein des CA et du nombre d'administrateur indépendant présent au sein du CA. La charge de travail qu'elle dispose est conséquente : administratrice dans plusieurs sociétés, impliquée dans de nombreux projets personnels, occupations familiales nombreuses. Tout cela fait qu'il faut choisir à un moment. Et ça a été de ne pas renouveler son mandat pour 6 ans mais pour 2 ans seulement, le temps que l'entreprise trouve un remplaçant.

La principale raison de démissionner c'est de perdre son indépendance. Après 12 ans, c'est automatique car la loi stipule qu'après ce temps on n'est plus indépendant. Il y a un non renouvellement. La Belgique est le seul pays où les recommandations de gouvernance en terme de critères pour être considéré comme indépendant sont dans la loi, ils sont en effet inscrits dans le Code des sociétés. Mais il y a une révision de la loi qui fait sortir ces critères de la loi et ne deviennent dès lors que des recommandations inscrites dans le code de

gouvernance. La Belgique s'aligne dès lors avec les autres pays européens où on est de retour dans le « comply or explain ». Grâce à ce passage, on n'est plus dans une démission automatique après 12 ans. Les CA pourront justifier que même après 12 ans l'administrateur reste indépendant.

Le mari exerce aussi un mandat d'administrateur indépendant mais qui a démissionné pour des raisons de désaccord avec le CEO sur la suite de l'entreprise. Mais les démissions sont rares car cela signifie qu'il y a un gros désaccord. C'est peut-être plus présent dans les sociétés familiales. On passe plus de temps avec les actionnaires familiaux, on a une plus grande connaissance de ce qui se dit, et il y a une implication plus forte. Mais ça n'empêche pas d'avoir l'esprit indépendant. C'est lié à la personne.

Le rôle de l'indépendant est de challenger le CA. Le président s'assure de cela, c'est lui qui mène la discussion dans le CA. C'est pour cette raison qu'il est souvent indépendant.

Un bon administrateur indépendant doit s'investir dans la société, et s'investir dans le temps. Il doit s'intéresser au produit, au secteur, etc. Il doit challenger avec bienveillance et s'assurer que la stratégie est bien comprise.

Il y a une professionnalisation du métier avec des formations au sein de Guberna, institut des administrateurs. C'est important cette professionnalisation pour avoir l'esprit et les compétences d'un administrateur indépendant. On peut être compétent de différente manière. Le but c'est que le CA ait les compétences nécessaires à l'entreprise. L'individu tout seul ne peut pas avoir toutes les compétences. L'important c'est les compétences du CA car la décision est collégiale. Et le rôle du comité de nomination et rémunération c'est d'avoir toutes ces facettes dans le CA. Et un des rôles du président dans ça, c'est de s'assurer que l'évaluation du CA est faite toutes les 3 ans pour voir si toutes les compétences utiles sont présentes dans le CA et qu'il ne faut pas ajouter ou enlever quelqu'un en sachant que ça coûte d'en ajouter. Il doit se demander : « Est-ce que mon équipe performe bien ? ».

Les responsabilités des administrateurs en générale sont importantes, avec peu de marge de manœuvre. Mais il y a des assurances D&O pour ça. Permet à l'administrateur de s'engager

sans avoir peur. Mais avec les changements de gouvernance, il y a une limite qui est placée sur les assurances, il n'y a plus d'assurance illimitée. L'administrateur qui veut rejoindre le CA doit s'assurer que l'entreprise a pris une assurance D&O ou doit le faire lui-même, pour que ce ne soit pas un frein à adopter ce genre de mandat.

La réputation pour démissionner dépend d'une personne à l'autre.

La démission pour perte de performances n'est pas glorieuse. Les autres administrateurs peuvent le poursuivre s'ils estiment qu'il a « fui le champ de bataille ». Mais s'il y a un conflit, parce que les autres administrateurs ne veulent pas suivre les suggestions de l'administrateur et qu'il estime que les choix faits sont pas les bons choix, il peut décider de démissionner même si le navire sombre. Les autres administrateurs vont le remplacer par cooptation en général avant la tenue de l'AG.

Il peut aussi démissionner : suite à une fusion le siège social est déplacé ailleurs, l'administrateur ne peut pas faire les trajets tous les X temps, et il préfère démissionner. Certaines entreprises permettent des réunions par visioconférence, d'autres non. Et quand on est pas là, il n'y a pas les jetons de présence.

Les démissions ça se sait au final. On sait toujours plus ou moins les raisons des départs. La Belgique est petite et la plupart des administrateurs se connaissent et peuvent demander si quelqu'un recommanderait l'administrateur qui a démissionné. S'il a lâché l'entreprise à un moment délicat et qui n'a pas plu aux autres administrateurs, ils peuvent ne pas le recommander. Même chose si un chasseur de tête demande des informations sur la qualité de l'administrateur.

Les conséquences d'une démission c'est que ça peut démotiver les autres administrateurs au sein du CA, créer un déséquilibre (manque d'une certaine compétence), crée une distraction car il faut chercher un remplaçant.

Le CA est un organe collégial, même si on acte le désaccord, on est tenu responsable car c'est le CA en entier qui est considéré.

Les sorties dans les médias ne sont pas forcément utiles pour nettoyer sa réputation. Le déballage public n'apporte rien. D'autant que les administrateurs sont tenus à une confidentialité et des règles strictes existent notamment en terme « d'insider trading ».

Au niveau de la communication qui est faite suite à la démission d'un administrateur, seul la publication a moniteur est opposable aux tiers. La question de savoir s'il faut faire un « public statement » reste à l'entreprise de le décider. Si l'information n'est pas privilégiée et qu'il ne risque pas d'affecter la valeur boursière, il n'y a pas besoin de communiqué de presse. Si c'est une information privilégiée, alors c'est au CA de décider s'il a à justifier la démission. Mais c'est rare. La plupart des démissions sont assez discrètes.

