

ANNEXES

ANNEXE 1 : Comparaison entre le Code belge de gouvernance d'entreprise de 2009 et la loi du 6 avril 2010 visant à renforcer le gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées et les entreprises publiques autonomes

1. PRINCIPE 5 : LE CONSEIL D'ADMINISTRATION CONSTITUE DES COMITÉS SPÉCIALISÉS

<u>Recommandation du Code de gouvernance d'entreprise</u>		<u>Article de la Loi de 2010 et du Code des sociétés (CSOC)</u>		
5.4	Le Conseil d'administration constitue un comité de rémunération. <u>Ligne de conduite</u> Le comité de nomination et le comité de rémunération peuvent être combinés à la condition que le comité ainsi combiné remplisse les exigences de composition du comité de rémunération.	Art.7 (Loi 2010)	Art. 526 Quater (CSOC)	§1. Les sociétés dont les actions sont admises à la négociation sur un marché visé à l'article 4 constituent un comité de rémunération au sein de leur Conseil d'administration.
5.4.1	Le Conseil d'administration constitue un comité de rémunération composé exclusivement d'administrateurs non exécutifs. Une majorité au moins de ses membres est indépendante. Le président du Conseil d'administration ou un autre administrateur non exécutif préside le comité.	Art.7 (Loi 2010)	Art. 526 Quater (CSOC)	§ 2. Le comité de rémunération est composé de membres non exécutifs du Conseil d'administration. Est notamment présumé membre exécutif du Conseil d'administration tout administrateur qui est membre du comité de direction visé aux articles 524bis et 524ter et tout administrateur qui s'est vu déléguer la gestion journalière au sens de l'article 525. Le comité de rémunération est composé d'une majorité d'administrateurs indépendants au sens de l'article 526ter et possède l'expertise nécessaire en matière de politique de rémunération. § 3. Sans préjudice du paragraphe 2, le président du Conseil d'administration ou un autre administrateur non exécutif préside le comité.

5.4.2	Le comité de rémunération fait des propositions au Conseil d'administration sur la politique de rémunération des administrateurs non exécutifs et des managers exécutifs et, le cas échéant, sur les propositions subséquentes à soumettre aux actionnaires.	Art.7 (Loi 2010)	Art. 526 Quater (CSOC)	§ 5. Sans préjudice des missions légales du Conseil d'administration, le comité de rémunération est au moins chargé des missions suivantes : a) le comité de rémunération formule des propositions au Conseil d'administration sur la politique de rémunération des administrateurs, des membres du comité de direction, des autres dirigeants visés à l'article 96, § 3, dernier alinéa, et des délégués à la gestion journalière et, s'il y a lieu, sur les propositions qui en découlent et qui doivent être soumises par le Conseil d'administration aux actionnaires ;
5.4.3	Le comité de rémunération fait des propositions au Conseil d'administration sur la rémunération des administrateurs et des managers exécutifs, y compris sur la rémunération variable et les formules d'intéressement à long terme, liées ou non aux actions, octroyées sous forme d'options sur actions ou d'autres instruments financiers ainsi que sur les accords conclus en matière de cessation anticipée de fonctions et, le cas échéant, sur les propositions subséquentes à soumettre aux actionnaires.	Art.7 (Loi 2010)	Art. 526 Quater (CSOC)	§ 5. Sans préjudice des missions légales du Conseil d'administration, le comité de rémunération est au moins chargé des missions suivantes : b) le comité de rémunération formule des propositions au Conseil d'administration sur la rémunération individuelle des administrateurs, des membres du comité de direction, des autres dirigeants visés à l'article 96, § 3, dernier alinéa, et des délégués à la gestion journalière, y compris la rémunération variable et les primes de prestation à long terme, liées ou non à des actions, octroyées sous forme d'options sur actions ou autres instruments financiers, et les indemnités de départ, et, s'il y a lieu, sur les propositions qui en découlent et qui doivent être soumises par le Conseil d'administration aux actionnaires ;

5.4.4	Le comité de rémunération soumet un rapport de rémunération au Conseil d'administration.	Art.7 (Loi 2010)	Art. 526 Quater (CSOC)	§ 5. Sans préjudice des missions légales du Conseil d'administration, le comité de rémunération est au moins chargé des missions suivantes : c) le comité de rémunération prépare le rapport de rémunération qui est inséré par le Conseil d'administration dans la déclaration visée à l'article 96, § 2 ;
5.4.5	Le comité de rémunération se réunit au moins deux fois par an et chaque fois qu'il le juge nécessaire pour l'exécution de ses obligations.	Art.7 (Loi 2010)	Art. 526 Quater (CSOC)	§ 6. Le comité de rémunération se réunit au moins deux fois par an et chaque fois qu'il l'estime nécessaire pour l'exécution de ses missions [...].
5.4.6	Le comité de rémunération rend régulièrement compte au Conseil d'administration de l'exécution de ses tâches.	Art.7 (Loi 2010)	Art. 526 Quater (CSOC)	§6. [...] Le comité de rémunération fait régulièrement rapport au Conseil d'administration sur l'exercice de ses missions. Le Conseil d'administration communique le rapport de rémunération visé au paragraphe 5, c), au conseil d'entreprise ou, à défaut, aux représentants des travailleurs au comité de prévention et de protection au travail ou, à défaut, à la délégation syndicale.

5.4.7	Le CEO participe aux réunions du comité de rémunération lorsque celui-ci traite de la rémunération des autres membres du management exécutif.	Art.7 (Loi 2010)	Art. 526 Quater (CSOC)	§ 7. Le représentant principal des administrateurs exécutifs, le président du comité de direction, le représentant principal des autres dirigeants visés à l'article 96, § 3, dernier alinéa, ou le représentant principal des délégués à la gestion journalière participe avec voix consultative aux réunions du comité de rémunération lorsque celui-ci traite de la rémunération des autres administrateurs exécutifs, des autres membres du comité de direction, des autres dirigeants visés à l'article 96, § 3, dernier alinéa, ou des délégués à la gestion journalière.
5.4.8	Le comité de rémunération réexamine régulièrement (au moins tous les deux ou trois ans) son règlement d'ordre intérieur, évalue sa propre efficacité et recommande au Conseil d'administration les ajustements nécessaires.	/	/	/
5.5	Le président du Conseil d'administration veille à ce que le Conseil d'administration nomme les membres et le président de chaque comité. Chaque comité comprend au moins trois membres. La durée du mandat comme membre d'un comité n'excède pas celle du mandat d'administrateur. <u>Ligne de conduite</u> La composition concrète d'un comité tient compte des besoins et qualifications nécessaires pour le fonctionnement optimal du comité. <u>Ligne de conduite</u> Chaque comité peut inviter à ses réunions toute personne qui n'en fait pas partie.	/	/	/

5.6	Les comités du Conseil d'administration sont habilités à demander des conseils professionnels externes aux frais de la société après en avoir informé le président du Conseil d'administration.	/	/	/
5.7	Après chacune de ses réunions, chaque comité fait rapport au Conseil d'administration sur ses conclusions et recommandations.	/	/	/
/	/	Art.7 (Loi 2010)	Art 526 quater (CSOC)	§4. Dans les sociétés répondant, sur une base consolidée, à au moins deux des trois critères suivants : a) nombre moyen de salariés inférieur à 250 personnes sur l'ensemble de l'exercice concerné, b) total du bilan inférieur ou égal à 43.000.000 euros, c) chiffre d'affaires net annuel inférieur ou égal à 50.000.000 euros, la constitution d'un comité de rémunération au sein du Conseil d'administration n'est pas obligatoire, mais les fonctions attribuées au comité de rémunération doivent alors être exercées par le Conseil d'administration dans son ensemble, à condition que ces sociétés disposent d'au moins un administrateur indépendant et que, au cas où le président du Conseil d'administration est un membre exécutif, il ne préside pas cet organe lorsque celui-ci agit en qualité de comité de rémunération.

/	/	Art.7 (Loi 2010)	Art 526 quater (CSOC)	§ 5. Sans préjudice des missions légales du Conseil d'administration, le comité de rémunération est au moins chargé des missions suivantes : d) le comité de rémunération commente le rapport de rémunération lors de l'assemblée générale annuelle des actionnaires.
---	---	------------------------	-----------------------------	--

2. PRINCIPE 7 : LA SOCIÉTÉ RÉMUNÈRE LES ADMINISTRATEURS ET LES MANAGERS EXÉCUTIFS DE MANIÈRE ÉQUITABLE ET RESPONSABLE

<u>Recommandation du Code</u>		<u>Article de la loi et du Code des sociétés</u>		
7.1	Le niveau de rémunération est suffisant pour attirer, garder et motiver des administrateurs et managers exécutifs ayant le profil défini par le Conseil d'administration.	/	/	/
7.2	La société établit un rapport de rémunération. Ce rapport de rémunération constitue une section spécifique de la Déclaration GE.	Art.3 (Loi 2010)	Art. 96 § 3, Al. 1 ^{er} (CSOC)	Pour les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché visé à l'article 4, la déclaration de gouvernement d'entreprise visée au paragraphe 2 comprend également le rapport de rémunération, qui en constitue une section spécifique.

7.3	La société publie dans son rapport de rémunération : une description de la procédure interne adoptée pour (i) élaborer une politique relative à la rémunération des administrateurs non exécutifs et des managers exécutifs et pour (ii) fixer le niveau de rémunération des administrateurs non exécutifs et des managers exécutifs.	Art.3 (Loi 2010)	Art. 96 § 3, Al.2, 1° (CSOC)	Une description de la procédure adoptée pendant l'exercice social faisant l'objet du rapport, pour (i) élaborer une politique relative à la rémunération des administrateurs, des membres du comité de direction, des autres dirigeants et des délégués à la gestion journalière de la société, ainsi que pour (ii) fixer la rémunération individuelle des administrateurs, des membres du comité de direction, des autres dirigeants et des délégués à la gestion journalière de la société ;
7.4	La société publie également dans son rapport de rémunération une déclaration sur la politique de rémunération adoptée pour les managers exécutifs. Tout changement significatif apporté à cette politique de rémunération par rapport à l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel, doit être explicitement mis en évidence dans le rapport de rémunération.	Art.3 (Loi 2010)	Art. 96 § 3, Al.2, 2° (CSOC)	Une déclaration sur la politique de rémunération des administrateurs, des membres du comité de direction, des autres dirigeants et des délégués à la gestion journalière de la société adoptée pendant l'exercice social faisant l'objet du rapport de gestion, qui contient au moins les informations suivantes : a) les principes de base de la rémunération, avec indication de la relation entre rémunération et prestations; b) l'importance relative des différentes composantes de la rémunération ; c) les caractéristiques des primes de prestations en actions, options ou autres droits d'acquérir des actions ; d) des informations sur la politique de rémunération pour les deux exercices sociaux suivants ; En cas de modification importante de la politique de rémunération par rapport à l'exercice social faisant l'objet du rapport, elle doit être particulièrement mise en évidence ;

7.5	Aucun individu ne peut décider de sa propre rémunération.	/	/	/
7.6	La rémunération des administrateurs non exécutifs prend en compte leur rôle en tant qu'administrateur ordinaire, et leurs rôles spécifiques en qualité de président du Conseil d'administration, de président ou de membre des comités, ainsi que les responsabilités en découlant et le temps consacré à leurs fonctions.	/	/	/
7.7	Les administrateurs non exécutifs ne reçoivent ni des rémunérations liées aux performances, telles que bonus et formules d'intéressement à long terme, ni des avantages en nature et des avantages liés aux plans de pension.	Art.9 (Loi 2010)	Art.554, Al. 7 (CSOC)	Si une convention conclue avec un administrateur non exécutif, dans le sens de l'article 526ter, d'une société dont les actions sont admises à la négociation sur un marché visé à l'article 4 prévoit dans une rémunération variable, cette clause doit recueillir l'approbation préalable de la première assemblée générale ordinaire qui suit. Toute convention contraire est nulle de plein droit.
7.8	Le montant des rémunérations et autres avantages accordés directement ou indirectement aux administrateurs non exécutifs par la société ou par ses filiales est publié, sur une base individuelle, dans le rapport de rémunération.	Art.3 (Loi 2010)	Art. 96 § 3, Al.2, 3° (CSOC)	sur une base individuelle, le montant des rémunérations et autres avantages accordés directement ou indirectement aux administrateurs non exécutifs par la société ou une société qui fait partie du périmètre de consolidation de cette société ;
7.9	Le niveau et la structure des rémunérations des managers exécutifs sont tels qu'ils permettent le recrutement, la fidélisation et la motivation de professionnels qualifiés et compétents compte tenu de la nature et de l'étendue de leurs responsabilités individuelles.	/	/	/

7.10	Si un manager exécutif est également membre du Conseil d'administration, des informations relatives au montant de la rémunération qu'il reçoit en cette qualité sont publiées dans le rapport de rémunération.	Art.3 (Loi 2010)	Art. 96 § 3, Al.2, 4° (CSOC)	Si certains membres du comité de direction, certains autres dirigeants ou certains délégués à la gestion journalière font également partie du Conseil d'administration, des informations sur le montant des rémunérations qu'ils reçoivent en cette qualité ;
7.11	Afin de faire correspondre les intérêts du manager exécutif avec ceux de la société et de ses actionnaires, une partie adéquate de l'enveloppe de rémunération du manager exécutif est structurée de façon à être liée à ses performances individuelles et à celles de la société.	Art.3 (Loi 2010)	Art. 96 § 3, Al.2, 2° (CSOC)	Une déclaration sur la politique de rémunération des administrateurs, des membres du comité de direction, des autres dirigeants et des délégués à la gestion journalière de la société adoptée pendant l'exercice social faisant l'objet du rapport de gestion, qui contient au moins les informations suivantes : a) les principes de base de la rémunération, avec indication de la relation entre rémunération et prestations; [...]
7.12	Lorsque les managers exécutifs remplissent les conditions pour toucher une rémunération liée aux performances de la société ou de ses filiales, les critères pour l'évaluation des performances au regard des objectifs, avec indication de la période d'évaluation, sont publiés dans le rapport de rémunération. Cette information est indiquée de manière à ne fournir aucune donnée confidentielle sur la stratégie de l'entreprise.	Art.3 (Loi 2010)	Art. 96 § 3, Al.2, 5° (CSOC)	Dans le cas où les administrateurs exécutifs, les membres du comité de direction, les autres dirigeants ou les délégués à la gestion journalière entrent en ligne de compte pour toucher des rémunérations liées aux prestations de la société ou d'une société qui fait partie du périmètre de consolidation de cette société, aux prestations de l'unité d'exploitation ou aux prestations de l'intéressé, les critères pour l'évaluation des prestations au regard des objectifs, l'indication de la période d'évaluation et la description des méthodes appliquées pour vérifier s'il a été satisfait à ces critères de prestation.

				Ces informations doivent être indiquées de manière à ce qu'elles ne fournissent aucune donnée confidentielle sur la stratégie de l'entreprise
7.13	Les plans prévoyant de rémunérer les managers exécutifs par l'attribution d'actions, d'options sur actions ou de tout autre droit d'acquérir des actions sont subordonnés à l'approbation préalable des actionnaires par une résolution prise à l'assemblée générale. Cette approbation a trait au plan proprement dit et non à l'octroi individuel des droits sur actions prévus par ledit plan. <u>Ligne de conduite</u> En principe, les actions ne peuvent pas être attribuées définitivement et les options ne peuvent pas être exercées moins de trois ans après leur attribution.	Art.14 (Loi 2010)	Art. 520ter, Al. 1, (CSOC)	Sauf dispositions statutaires contraires ou approbation expresse par l'assemblée générale des actionnaires, une action ne peut être acquise définitivement, et une option sur actions ou tout autre droit d'acquérir des actions ne peut être exercé par un administrateur dans une société dont les actions sont admises à la négociation sur un marché visé à l'article 4, que trois ans au moins après leur attribution.
7.14	Le montant des rémunérations et autres avantages accordés directement ou indirectement au CEO par la société ou par ses filiales, est publié dans le rapport de rémunération. Cette information est ventilée comme suit: (a) rémunération de base; (b) rémunération variable : tout bonus avec indication des modalités de paiement de cette rémunération variable ; (c) pension : les montants versés pendant l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel, avec une explication des plans de pension applicables ; et (d) les autres composantes de la rémunération, telles que le coût ou la valeur monétaire de la couverture d'assurances et avantages en nature, avec une explication	Art.3 (Loi 2010)	Art. 96 § 3, Al.2, 6° (CSOC)	Le montant des rémunérations et des autres avantages accordés directement ou indirectement au représentant principal des administrateurs exécutifs, au président du comité de direction, au représentant principal des autres dirigeants ou au représentant principal des délégués à la gestion journalière par la société ou une société qui fait partie du périmètre de consolidation de cette société. Cette information sera ventilée comme suit : a) la rémunération de base ; b) la rémunération variable : toute rémunération additionnelle liée aux critères de prestation avec indication des modalités de paiement de cette rémunération variable ;

	des caractéristiques des principales composantes. Si la société dévie de manière significative de sa politique de rémunération au cours de l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel, elle en fournit une explication dans le rapport de rémunération.			c) pension : les montants versés pendant l'exercice social faisant l'objet du rapport de gestion ou les coûts relatifs aux services fournis au cours de l'exercice social faisant l'objet du rapport de gestion, en fonction du type de plan de pension, avec une explication des plans de pension applicables ; d) les autres composantes de la rémunération, telles que les coûts ou la valeur d'assurances et d'autres avantages en nature, avec une explication des caractéristiques des principales composantes. En cas de modification importante de cette rémunération par rapport à l'exercice social faisant l'objet du rapport de gestion, elle doit être particulièrement mise en évidence.
7.15	Le montant global des rémunérations et autres avantages accordés directement ou indirectement aux autres membres du management exécutif par la société ou par ses filiales est publié dans le rapport de rémunération. Cette information est ventilée comme suit: (a) rémunération de base ; (b) rémunération variable : tout bonus avec indication des modalités de paiement de cette rémunération variable ; (c) pension : les montants versés pendant l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel, avec une explication des plans de pension applicables ; et (d) les autres composantes de la rémunération, telles que le coût ou la valeur monétaire de la couverture	Art.3 (Loi 2010)	Art. 96 § 3, Al.2, 7° (CSOC)	Globalement, le montant des rémunérations et autres avantages accordés directement ou indirectement aux autres administrateurs exécutifs, membres du comité de direction, autres dirigeants et délégués à la gestion journalière par la société ou une société qui fait partie du périmètre de consolidation de cette société. Cette information sera ventilée comme suit : a) la rémunération de base; b) la rémunération variable : toute rémunération additionnelle liée aux critères de prestation avec indication des modalités de paiement de cette rémunération variable; c) pension : les montants versés pendant l'exercice

	d'assurances et avantages en nature, avec une explication des caractéristiques des principales composantes. Si la société dévie de manière significative de sa politique de rémunération au cours de l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel, elle en fournit une explication dans le rapport de rémunération.			social faisant l'objet du rapport de gestion ou les coûts relatifs aux services fournis au cours de l'exercice social faisant l'objet du rapport de gestion, en fonction du type de plan de pension, avec une explication des plans de pension applicables; d) les autres composantes de la rémunération, telles que les coûts ou la valeur d'assurances et d'autres avantages en nature avec explication des caractéristiques des principales composantes. En cas de modification importante de cette rémunération par rapport à l'exercice social faisant l'objet du rapport de gestion, elle doit être particulièrement mise en évidence;
7.16	Pour le CEO et les autres managers exécutifs, le rapport de rémunération contient une information individuelle donnant le nombre et les caractéristiques clés des actions, des options sur actions ou d'autres droits d'acquérir des actions accordés, exercés ou venus à échéance au cours de l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel.	Art.3 (Loi 2010)	Art. 96 § 3, A1.2, 8° (CSOC)	Individuellement, pour les administrateurs exécutifs, les membres du comité de direction, les autres dirigeants et les délégués à la gestion journalière, le nombre et les caractéristiques clés des actions, des options sur actions ou de tous autres droits d'acquérir des actions accordés, exercés ou venus à échéance au cours de l'exercice social faisant l'objet du rapport de gestion ;
7.17	Le Conseil d'administration approuve les contrats de nomination du CEO et des autres managers exécutifs après avis du comité de rémunération. [...] Le contrat contient des dispositions spécifiques concernant la cessation anticipée de fonctions.	/	/	/

7.17	Les contrats conclus à partir du 1er juillet 2009 font référence aux critères à prendre en considération lors de la fixation de la rémunération variable.	Art.13 (Loi 2010)	Art. 520bis (CSOC)	Dans les sociétés dont les actions sont admises à la négociation sur un marché visé à l'article 4, les critères qui rendent variable l'attribution d'une rémunération à un administrateur exécutif font l'objet d'une mention les reprenant de manière expresse dans les clauses contractuelles ou autres qui régissent la relation juridique concernée. Le paiement de cette rémunération variable ne peut être effectué que si les critères ont été atteints pour la période indiquée. En cas de méconnaissance des alinéas précédents, ces rémunérations variables ne sont pas prises en considération dans le calcul de l'indemnité de départ.
7.18	À partir du 1er juillet 2009, tout contrat conclu avec la société ou ses filiales relatif à la rémunération du CEO ou de tout autre manager exécutif spécifie que l'indemnité de départ accordée en cas de fin anticipée n'excède pas 12 mois de rémunération de base et de rémunération variable. Le Conseil d'administration peut envisager d'accorder une indemnité de départ plus élevée à la suite d'une recommandation du comité de rémunération. Une telle indemnité de départ plus élevée est limitée au maximum à 18 mois de rémunération de base et de rémunération variable. Le contrat spécifie quand cette indemnité de départ plus élevée peut être payée. Le Conseil d'administration justifie cette indemnité de départ plus	Art.9 (Loi 2010)	Art. 554 (CSOC)	Si une convention conclue avec un administrateur exécutif, un membre du comité de direction, un autre dirigeant visé à l'article 96, § 3, dernier alinéa, ou un délégué à la gestion journalière d'une société dont les actions sont admises à la négociation sur un marché visé à l'article 4 prévoit une indemnité de départ qui dépasse les 12 mois de rémunération, ou sur l'avis motivé du comité de rémunération, dépasse les 18 mois de rémunération, cette clause dérogatoire en matière d'indemnité de départ doit recueillir l'approbation préalable de la première assemblée générale ordinaire qui suit. Toute disposition contraire est nulle de plein droit. [...]

	élevée dans le rapport de rémunération. <u>Ligne de conduite</u> La composante de la rémunération de base est fondée sur la rémunération mensuelle payée le dernier mois précédant la cessation des fonctions. La composante variable de la rémunération est fixée contractuellement. Elle est basée sur une indemnité variable effectivement payée au cours du contrat. Par exemple, elle peut se fonder sur la rémunération variable de l'année précédente ou sur la valeur moyenne de la rémunération variable payée sur un nombre spécifique d'années précédentes. <u>Ligne de conduite</u> Une indemnité de départ plus élevée peut être octroyée, notamment, dans les cas suivants: départ pour cause de fusion, de changement de contrôle ou de modification de stratégie ; droit acquis à un préavis au sein de la société ; nombre d'années de service du candidat dans sa fonction précédente ; condition nécessaire pour obtenir l'accord du candidat. Le contrat spécifie que l'enveloppe de départ ne doit pas prendre en considération la rémunération variable, ni dépasser 12 mois de rémunération de base si le CEO ou le manager exécutif sortant n'a pas répondu aux critères de performance mentionnés dans le contrat.			
/	/		Art. 96 § 3, A1.2, 9° (CSOC)	Individuellement, pour les administrateurs exécutifs, les membres du comité de direction, les autres dirigeants et les délégués à la gestion journalière, les dispositions relatives à l'indemnité de départ ;

/	/		Art. 96 § 3, Al.2, 10° (CSOC)	En cas de départ des administrateurs exécutifs, des membres du comité de direction, des autres dirigeants ou des délégués à la gestion journalière, la justification et la décision du Conseil d'administration, sur proposition du comité de rémunération, relatives à la question de savoir si la personne concernée entre en ligne de compte pour l'indemnité de départ, et la base de calcul de cette indemnité ;
/	/		Art. 96 § 3, Al.2, 11° (CSOC)	Pour les administrateurs exécutifs, les membres du comité de direction, les autres dirigeants et les délégués à la gestion journalière, la mesure dans laquelle un droit de recouvrement de la rémunération variable attribuée sur la base d'informations financières erronées est prévu au bénéfice de la société.
		Art.14 (Loi 2010)	Art. 520ter (CSOC)	Sauf dispositions statutaires contraires ou approbation expresse par l'assemblée générale des actionnaires, un quart au moins de la rémunération variable d'un administrateur exécutif dans une société dont les actions sont admises à la négociation sur un marché visé à l'article 4 doit être basé sur des critères de prestation prédéterminés et objectivement mesurables sur une période d'au moins deux ans, et un autre quart au moins doit être basé sur des critères de prestation prédéterminés et objectivement mesurables sur une période d'au moins trois ans. L'obligation établie à l'alinéa précédent n'est pas

				d'application si la rémunération variable ne dépasse pas un quart de la rémunération annuelle.
--	--	--	--	--

ANNEXE 2 : Articles de loi utilisés dans le cadre du mémoire

1. Article 526ter du Code des sociétés : critères d'indépendance

L'administrateur indépendant au sens de l'article 526bis, § 2, doit au moins répondre aux critères suivants :

- 1° durant une période de cinq années précédant sa nomination, ne pas avoir exercé un mandat de membre exécutif de l'organe de gestion, ou une fonction de membre du comité de direction ou de délégué à la gestion journalière, ni auprès de la société, ni auprès d'une société ou personne liée à celle-ci au sens de l'article 11;
- 2° ne pas avoir siégé au Conseil d'administration en tant qu'administrateur non exécutif pendant plus de trois mandats successifs, sans que cette période ne puisse excéder douze ans;
- 3° durant une période de trois années précédant sa nomination, ne pas avoir fait partie du personnel de direction, au sens de l'article 19, 2°, de la loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie, de la société ou d'une société ou personne liée à celle-ci au sens de l'article 11;
- 4° ne pas recevoir, ni avoir reçu, de rémunération ou un autre avantage significatif de nature patrimoniale de la société ou d'une société ou personne liée à celle-ci au sens de l'article 11, en dehors des tantièmes et honoraires éventuellement perçus comme membre non exécutif de l'organe de gestion ou membre de l'organe de surveillance;
- 5°
 - a) ne détenir aucun droit social représentant un dixième ou plus du capital, du fonds social ou d'une catégorie d'actions de la société;
 - b) s'il détient des droits sociaux qui représentent une quotité inférieure à 10 % :
 - par l'addition des droits sociaux avec ceux détenus dans la même société par des sociétés dont l'administrateur indépendant a le contrôle, ces droits sociaux ne peuvent atteindre un dixième du capital, du fonds social ou d'une catégorie d'actions de la société;
 - ou
 - les actes de disposition relatifs à ces actions ou l'exercice des droits y afférents ne peuvent être soumis à des stipulations conventionnelles ou à des engagements unilatéraux auxquels le membre indépendant de l'organe de gestion a souscrit;

- ne représenter en aucune manière un actionnaire rentrant dans les conditions du présent point;
- 6° ne pas entretenir, ni avoir entretenu au cours du dernier exercice social, une relation d'affaires significative avec la société ou une société ou personne liée à celle-ci au sens de l'article 11, ni directement ni en qualité d'associé, d'actionnaire, de membre de l'organe de gestion ou de membre du personnel de direction, au sens de l'article 19, 2°, de la loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie, d'une société ou personne entretenant une telle relation;
- 7° ne pas avoir été au cours des trois dernières années, associé ou salarié de l'[commissaire], actuel ou précédent, de la société ou d'une société ou personne liée à celle-ci au sens de l'article 11;
- 8° ne pas être membre exécutif de l'organe de gestion d'une autre société dans laquelle un administrateur exécutif de la société siège en tant que membre non exécutif de l'organe de gestion ou membre de l'organe de surveillance, ni entretenir d'autres liens importants avec les administrateurs exécutifs de la société du fait de fonctions occupées dans d'autres sociétés ou organes;
- 9° n'avoir, ni au sein de la société, ni au sein d'une société ou d'une personne liée à celle-ci au sens de l'article 11, ni conjoint ni cohabitant légal, ni parents ni alliés jusqu'au deuxième degré exerçant un mandat de membre de l'organe de gestion, de membre du comité de direction, de délégué à la gestion journalière ou de membre du personnel de direction, au sens de l'article 19, 2°, de la loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie, ou se trouvant dans un des autres cas définis aux points 1° à 8°.

La décision de nomination fait mention des motifs sur la base desquels est octroyée la qualité d'administrateur indépendant.

Le Roi, de même que les statuts, peuvent prévoir des critères additionnels ou plus sévères.

2. Article 32 du Code des impôts sur les revenus : définition de dirigeant

Les rémunérations des dirigeants d'entreprise sont toutes les rétributions allouées ou attribuées à une personne physique:

- 1° qui exerce un mandat d'administrateur, de gérant, de liquidateur ou des fonctions analogues;
- 2° qui exerce au sein de la société une fonction dirigeante ou une activité dirigeante de gestion journalière, d'ordre commercial, financier ou technique, en dehors d'un contrat de travail.

Elles comprennent notamment:

- 1° les tantièmes, jetons de présence, émoluments et toutes autres sommes fixes ou variables allouées par des sociétés, autres que des dividendes ou des remboursements de frais propres à la société;
- 2° les avantages, indemnités et rémunérations d'une nature analogue à celles qui sont visées à l'article 31, alinéa 2, 2° à 5°;
- 3° par dérogation à l'article 7, le loyer et les avantages locatifs d'un bien immobilier bâti donné en location par les personnes visées à l'alinéa 1er, 1°, à la société dans laquelle elles exercent un mandat ou des fonctions analogues, dans la mesure où ils excèdent les cinq tiers du revenu cadastral revalorisé en fonction du coefficient visé à l'article 13. De ces rémunérations ne sont pas déduits les frais relatifs au bien immobilier donné en location.

L'alinéa 1er n'est pas applicable aux personnes physiques qui exercent un mandat non rémunéré d'administrateur, de gérant, de liquidateur ou des fonctions analogues dans des associations sans but lucratif ou autres personnes morales visées à l'article 220, 3°, pour autant que les revenus de biens immobiliers qu'ils perçoivent de cette même association ou personne morale ne soient pas pris en considération pour la requalification à titre de rémunération visée à l'alinéa 2, 3°

L'alinéa 1er n'est pas applicable non plus aux personnes physiques exerçant des fonctions salariées dans une société dans laquelle elles exercent également un mandat non rémunéré d'administrateur, de gérant, de liquidateur ou des fonctions analogues, pour autant que les revenus de biens immobiliers qu'ils perçoivent de cette société ne soient pas pris en considération pour la requalification à titre de rémunération visée à l'alinéa 2, 3°.

3. Article 524bis du Code des sociétés : comité de direction

Les statuts peuvent autoriser le Conseil d'administration à déléguer ses pouvoirs de gestion à un comité de direction, sans que cette délégation puisse porter sur la politique générale de la société ou sur l'ensemble des actes réservés au Conseil d'administration en vertu d'autres dispositions de la loi. Si un comité de direction est institué, le Conseil d'administration est chargé de surveiller celui-ci.

Le comité de direction se compose de plusieurs personnes, qu'ils soient administrateurs ou non. Les conditions de désignation des membres du comité de direction, leur révocation, leur rémunération, la durée de leur mission et le mode de fonctionnement du comité de direction, sont déterminés par les statuts ou, à défaut de clause statutaire, par le Conseil d'administration.

Les statuts peuvent conférer à un ou à plusieurs membres du comité de direction, le pouvoir de représenter la société, soit seuls, soit conjointement.

L'instauration d'un comité de direction et la clause statutaire visée à l'alinéa 3, sont opposables aux tiers dans les conditions prévues par l'article 76. La publication contient une référence explicite au présent article.

Les statuts ou une décision du Conseil d'administration peuvent apporter des restrictions au pouvoir de gestion qui peut être délégué en application de l'alinéa 1^{er}. Ces restrictions, de même que la répartition éventuelle des tâches que les membres du comité de direction auraient convenus, ne sont pas opposables aux tiers, même si elles sont publiées.

4. Article 23 de la loi du 12 avril 1965 sur la protection de la rémunération

Peuvent seuls être imputés sur la rémunération du travailleur:

- 1° les retenues effectuées en application de la législation fiscale, de la législation relative à la sécurité sociale et en application des conventions particulières ou collectives concernant les avantages complémentaires de sécurité sociale;
- 2° les amendes infligées en vertu du règlement d'atelier ;
- (3° les indemnités et dédommagements, dûs en exécution de l'article 18 de la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail et de l'article 24 de la loi du 1er avril 1936 sur les contrats d'engagement pour le service des bâtiments de navigation intérieure et de l'article 5 de la loi du 10 février 2003 relative à la responsabilité des et pour les membres du personnel au service des personnes publiques.)
- 4° les avances en argent faites par l'employeur;
- 5° le cautionnement destiné à garantir l'exécution des obligations du travailleur.

Le total des retenues ne peut dépasser le cinquième de la rémunération en espèces due à chaque paie, déduction faite des retenues effectuées en vertu de la législation fiscale, de la législation relative à la sécurité sociale et en vertu des conventions particulières ou collectives concernant les avantages complémentaires de sécurité sociale.

Toutefois, cette limitation n'est pas applicable lorsque le travailleur a agi par dol ou a mis volontairement fin à son engagement avant la liquidation des indemnités et dommages et intérêts visés à l'alinéa 1er, 3°.

ANNEXE 3 : Présentation des sociétés du BEL 20

NOM	SECTEUR D'ACTIVITÉS ¹	ANNÉE DE COTATION	CEO en 2014 ²	CAPITALISATION BOURSIÈRE ³ (000.000€) au 25 juin 2014 (16h)
AB InBev	Tabac et alcool	2000	Carlos Brito	135.397
Ackermans & van Haaren	Sociétés de finance	1984	Luc Bertrand	3.069
Ageas	Banques et autres instit. de crédit		Bart de Smet	6.726
Befimmo	SICAFI (détention et gestion d'actifs immobiliers d'entreprise)	1995	Benoît de Blieck	1.212
Bekaert	Métaux non-ferreux	1972	Matthew Taylor	1.620
Belgacom	Télécommunication	2004	Dominique Leroy	8.214
bpost	Services divers	2013	Koen Van Gerven	3.664
Cofinimmo	SICAFI (immobilier de location)	1994	Jean-Edouard Carbonnelle	1.550
Colruyt Group	Commerce de détail, grands magasins	1977	Jef Colruyt	5.940
D'Ieteren	Véhicules	1929	Axel Miller	1.659
Delhaize Group	Commerce de détail, grands magasins	1962	Frans Muller	4.991
Delta Lloyd	Compagnies d'assurances	2009	Niek W. Hoek	3.529
Elia	Alimentation en eau et énergie	2005	Jacques Vandermeiren	2.230
GBL	Finance	1956	Albert Frère	12.209
GDF Suez	Alimentation en eau et énergie	2005	Gérard Mestrallet	49.028
KBC	Banques et autres instit. de		Johan Thijs	16.477

¹ FORTUNEO BANK. En ligne. <<http://www.fortuneo.be/fr/accueil/>>. Consulté le 25 juin 2014.

² EURONEXT. En ligne. <<https://www.euronext.com/>>. Consulté le 25 juin 2014.

³ *Ibidem*

	crédit			
Solvay	Chimie	1971	Jean-Pierre Clamadieu	10.329
Telenet Group	Télécommunication	2005	Duco Sickinghe	4.890
UCB	Pharmaceutique, cosmétique, médical		Roch Doliveux	11.769
Umicore	Métaux non-ferreux		Marc Grynberg	4.126

ANNEXE 4 : Tableau récapitulatif par entreprise

En raison de la taille du fichier Excel, nous avons préféré le transmettre de façon électronique.

ANNEXE 5 : Tableau récapitulatif par critère

En raison de la taille du fichier Excel, nous avons préféré le transmettre de façon électronique.

Chaque feuille du document Excel correspond à un critère. L'intitulé de la feuille renvoie à un chapitre du mémoire dans la partie « Etude empirique ».

ANNEXE 6 : Retranscription de l'interview de Nicolas Jérôme chez Delhaize

A. FONCTION/RÔLE ET POSITION/POLITIQUE DE DELHAIZE

1. Pouvez-vous vous présenter et me situer en quelques mots votre parcours au sein de la société Delhaize ?

En quelques mots, j'ai une licence en droit (à l'époque, ça s'appelait licence) de l'ULB et j'ai été avocat pendant (une période relativement courte) un peu moins de 2 ans au sein d'un cabinet spécialisé en droit des sociétés qui travaillait à l'époque avec PricewaterhouseCoopers (qui est un Big Four). J'ai quitté le barreau en 2002 pour entrer chez Delhaize ; donc, ça fait 12 ans que je suis chez Delhaize au sein du département juridique au niveau du groupe. Je suis actuellement un Vice-président au niveau du groupe dans le département juridique spécialisé principalement en droit des sociétés, droit financier, la gouvernance. Je m'occupe aussi d'aspects HR. Je chapeaute aussi le département IT⁴ au niveau juridique, donc la négociation des contrats IT. On gère également la propriété intellectuelle.

2. Quel est votre rôle vis-à-vis du comité de rémunération et/ou du rapport de rémunération ?

Le rapport de rémunération est établi chaque année et présenté au comité de rémunération (classiquement) au début du mois de mars. Je suis un des co-auteurs du rapport. J'écris le rapport conjointement avec le responsable de « compensation and benefits » ; c'est le responsable des pratiques de rémunération au niveau du groupe. C'est un effort conjoint au niveau du département HR et du département juridique d'écrire le rapport et de présenter ce rapport au comité de rémunération. Cela fait partie de l'exercice de rédaction de l'ensemble du rapport annuel.

3. Les rémunérations constituent-elles un sujet sensible pour Delhaize et ses dirigeants ?

Les rémunérations ne sont pas un sujet tabou. De toute façon, nous n'avons plus le choix. Il ne peut plus être tabou. Quand on voit il y a 15 ans, c'était évidemment une approche tout à fait différente. Il faut savoir que Delhaize a une particularité sur le marché belge, on est coté aussi à New-York. On s'occupe aussi de la gestion de nos actions américaines. Le fait d'être coté à New-York (en plus d'être coté à Bruxelles) implique qu'on doit respecter les règles

⁴ Information Technology

américaines. Il y a un effet extraterritorial de certaines règles américaines, notamment vis-à-vis de la Security and Exchange Commission (SEC). Le fait d'avoir de la dette et des titres aux Etats-Unis requière que Delhaize publie différents rapports aux Etats-Unis. On a été relativement précurseur en termes de divulgation d'informations, aussi à cause du fait qu'on a un ancrage américain et qu'on suit certaines pratiques anglo-saxonnes, qui ont toujours été plus ouvertes par rapport à la rémunération que les pratiques continentales européennes.

B. LE CODE BELGE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET LA LOI DE 2010

1. Que pensez-vous du Code Belge de Corporate Governance et, en particulier, du principe « comply or explain » ?

Le Code, pour moi, est un document important et utile. Je trouve que l'approche « Comply or Explain » est une approche qui est adéquate et qui est celle qui doit être suivie pour ce genre de matière parce qu'il est assez difficile d'avoir une approche complètement dogmatique et d'édicter des règles précises que toutes les entreprises doivent suivre ; il faut laisser un certain niveau de flexibilité lié aux besoins de l'entreprise. Il faut que l'entreprise ait la possibilité de déterminer ce qui est le mieux pour elle et la possibilité d'expliquer pourquoi, le cas échéant, elle n'applique pas les règles de gouvernance proposées par le Code. Cette approche est une approche que nous soutenons. Nous ne sommes pas les seuls ; la plupart des sociétés cotées soutiennent cette approche et la FEB également. On trouve donc que le Code est un bon document qui édicte de bons principes et l'approche « Comply or Explain » est une approche importante pour nous.

Par rapport à la rémunération, par contre, on a les principes de 2009 qui ont été édictés dans le Code. Et suite à différents scandales financiers (Picanol notamment), le législateur a simplement décidé de prendre tous les principes du Code et de les mettre dans une loi. L'approche « Comply or Explain » pour ce qui concerne la rémunération n'a plus vraiment lieu d'être. Maintenant, c'est l'article 96 du Code des sociétés et il faut simplement se conformer à la loi.

Le niveau d'exigence et le niveau de transparence au niveau de la loi ne me paraît pas anormal. Je ne suis pas choqué par rapport à ce que la loi édicte. De toute façon, même si cela restait du « comply or explain », on appliquerait ces principes-là au niveau des rémunérations.

2. Que pensez-vous de la loi de 2010 qui est venue renforcer le gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées ? Est-ce que le Code, en lui-même, aurait suffi ? Est-ce que la loi était vraiment nécessaire ?

C'est plus de la philosophie de droit qu'une question factuelle sur le rapport de rémunération. Chaque société fonctionne différemment. Vous avez des sociétés avec un ancrage encore très belgo-belge avec encore cet esprit que la rémunération doit rester tabou et là, évidemment, la loi les a forcées à sortir du bois. La question est maintenant de savoir dans quelle mesure c'était vraiment nécessaire de tout dévoiler, le législateur l'a décidé, donc il faut bien s'y conformer. Je ne vais pas rentrer dans le débat de savoir dans quelle mesure c'est tout à fait adéquat ou pas. Il y a évidemment beaucoup de lobbying ; les groupes de pression sont là pour essayer d'avoir un maximum de transparence. La transparence est très à la mode depuis pas mal d'années. Cela suit donc cette tendance-là.

Avez-vous des exemples de changements survenus dans le rapport de rémunération entre les années 2010 et 2011 ?

Ça remonte ! Je ne me rappelle plus. Un examen avait été fait à l'époque pour déterminer les changements de la Loi par rapport aux changements du Code. Les implications étaient vraiment fort limitées étant donné que nous respections déjà les principes.

Cette attitude proactive s'explique donc, en partie, par le fait que vous êtes cotés à New-York et que vous avez des contraintes à respecter. Y a-t-il d'autres explications qui ont fait que vous vouliez vraiment être à l'ordre du jour dès 2008 ?

On a suivi la tendance de transparence en termes de rémunération qui avait déjà été développée par le premier Code de 2004. En ce qui concerne la création de comités au sein du groupe Delhaize, on est assez pionnier dans la création des comités. Cela a toujours été pour nous un sujet qui était important.

C. COMITÉ DE RÉMUNÉRATION

1. Quel est le véritable rôle du comité de rémunération ?

(Dans la charte de Gouvernance d'entreprise) : Le rôle du comité de rémunération de Delhaize est un rôle classique. On n'est pas différent des autres, je pense. Les comités, en droit belge, ont un rôle consultatif. Ils font donc des recommandations au Conseil

d'administration ; ça reste le Conseil d'administration qui prend les décisions et qui engage la société. Il y a cette nuance qui a été apportée par la loi de 2010 qui dit que le comité de rémunération doit approuver le rapport de rémunération. En règle générale, je dirais que le comité de rémunération donne des recommandations au conseil et le conseil adopte ou pas les décisions proposées par le comité.

Il a pour rôle d'assister le Conseil d'administration dans les matières de rémunération.

Il y a un changement au niveau du groupe Delhaize ; on a encore jusqu'au 21 mai un comité de rémunération et de nomination qui ne font qu'un seul comité. Le Conseil d'administration a décidé récemment de changer un petit peu la composition des comités. À partir du 21 mai, on a un comité d'audit qui va aussi revoir les matières financières (un comité d'audit et de finance) ; les responsabilités du comité d'audit sont donc élargies. On aura un comité de rémunération qui ne s'occupera plus des aspects de nomination et de gouvernance. On aura un troisième comité qui sera un comité de gouvernance et de nomination qui va être, lui, focalisé uniquement sur les matières de gouvernance et de nomination.

Le comité de rémunération et de nomination sera donc scindé et les responsabilités actuelles du comité en matière de gouvernance et de nomination seront transférées au comité de gouvernance.

Le comité de rémunération de Delhaize se fait assister par un consultant externe. Comment les pratiques du marché influencent-elles les rémunérations au sein de Delhaize ?

Les pratiques du marché sont évidemment importantes. Si nous offrons des rémunérations qui sont hors marché, ce n'est pas bon pour l'entreprise. Fatalement, nous devons nous conformer à ces pratiques de marché. Je pense qu'on applique toujours une certaine médiane ; on essaye donc ne pas être ni trop bas ni trop haut. On essaye de proposer une rémunération qui est attractive, qui permet d'attirer et de retenir des talents.

Si vous proposez une rémunération qui est significativement inférieure, il y a une expression en anglais qui dit : « if you pay with peanuts, you get monkeys ». On ne peut donc pas se voiler la face et se dire qu'on va payer tout le monde à un tarif plancher ; les meilleurs talents vont alors évidemment partir ou ne viendront pas.

Nous vivons dans un monde complètement globalisé ; nous sommes une multinationale. Quand on parle de Delhaize, beaucoup de personnes pensent au magasin au coin de la rue mais on est présent dans 9 pays sur 3 continents, on a 160.000 employés et on réalise 60% du

chiffre d'affaires aux Etats-Unis en moyenne. On est donc une société complètement internationale et cela se reflète dans la composition de nos organes de gestion et dans notre management. Notre CEO est un citoyen hollandais, nous avons un membre grec qui est membre du comité de direction, nous avons deux membres belges (le responsable de la Belgique et le responsable des ressources humaines), nous avons un responsable financier qui est français et un responsable juridique qui est américain. On a donc un panel de nationalités au niveau de notre top management mais également en dessous mais aussi au niveau du Conseil d'administration où nous avons quelques membres qui sont belges mais nous avons aussi un canadien, une anglaise, des américains... Donc, nous fonctionnons dans un contexte international et les pratiques du marché qui sont utilisées pour déterminer les niveaux de rémunération prennent en compte cet aspect international.

Si nous ne le faisons pas, nos concurrents prendront nos meilleurs talents (et on n'arrivera pas à en engager des nouveaux).

Plusieurs sociétés font un peu la même chose ; on retrouve cet aspect de regarder les pratiques du marché et au final, toutes les sociétés se copient l'une l'autre. Finalement, il n'y a donc plus de liberté pour déterminer la rémunération d'un dirigeant : il faut suivre le marché !

Disons que le marché est un élément important. C'est difficile de savoir à qui se comparer ; il y a toute une mécanique qui est mise en place par des consultants HR reconnus internationalement qui ont des bases de données gigantesques afin de pouvoir déterminer dans quelles mesures on est dans une bonne pratique ou pas. Si un concurrent paye des talents beaucoup plus que nous, nos talents ne vont pas rester ici pour nos beaux yeux. Le marché, il s'établit, mais ce n'est pas lié seulement aux rémunérations, c'est lié aux pratiques de marché dans tous les types de domaines, il y a certaines tendances qui se développent. La pratique de marché est évidemment un élément important. La manière dont le marché est déterminé est un élément clé ; on ne peut pas se référer simplement qu'à quelques entreprises par ci par là. Il faut essayer d'avoir une base de données qui est la plus complète possible afin de pouvoir déterminer le niveau de rémunération le plus réel possible.

Le rôle du consultant externe est de guider l'entreprise dans la détermination des rémunérations.

Les principes qui guident la rémunération : on essaye au maximum d'avoir une rémunération qui soit attractive, qui soit en ligne avec les pratiques du marché, et qui, dans une large

mesure, soit en ligne avec les critères de performance. Il faut aussi que la société performe correctement et que l'individu performe correctement afin de pouvoir obtenir cette rémunération.

Il y a donc des objectifs collectifs et individuels qui déterminent la rémunération ?

Exactement ! La structure de la rémunération : il y a évidemment le salaire de base payé chaque mois ; par ailleurs, il y a des incitants à court terme et des incitants à long terme. Les incitants à court terme sont basés exclusivement, au niveau du top management, pour une moitié sur des critères de performance individuelle et pour l'autre moitié sur des critères de performance de la société. Il y a un « circuit-breaker », une sorte de court-circuit, il n'y a pas de paiement si la société n'atteint pas un certain niveau de performance. Il est assez difficile à atteindre, car, pour 2013 (si mes souvenirs sont bons), c'est 90% du profit opérationnel par rapport à une limite fixée par le Conseil d'administration. Si on n'atteint pas 90% de cette limite, il n'y a pas de bonus ; rien n'est payé. Les conséquences sont donc importantes et il est très clair que c'est extrêmement poussé par la performance (« performance-driven »). Au niveau des incitants à long terme, ils sont basés maintenant principalement sur l'action Delhaize, l'équity. Il y a donc un plan de stock-options qui est basé sur la performance du cours de bourse et un plan de performance stock units que l'on va implémenter en 2014 en Europe (il est déjà implémenté aux Etats-Unis) et là, c'est simplement l'octroi d'un certain nombre d'unités qui vont être transformées en actions Delhaize après une période de 3 ans, pour autant que Delhaize atteigne un certain niveau de performance. Si les critères de performance ne sont pas atteints, il n'y a rien qui est octroyé après les trois ans ; par contre si les critères de performance sont dépassés, dans ce cas, l'échelle est entre 0 et 150%. Il y a donc une carotte pour essayer de délivrer un maximum de performance.

La rémunération est donc octroyée sur base d'une performance s'étalant sur 3 années. En outre, il y a le bonus annuel pour la performance d'une année. Quid de la période des deux années (comme dans la loi)?

Il n'y a rien sur deux années ; c'est soit une année soit trois années. On n'a pas commencé à saucissonner la structure des critères de performance. On a une vision relativement simple et on essaye d'éviter de compliquer les choses. C'est quand même relativement complexe en soi. On a fait trois composantes de rémunération ; il y a une composante de base fixe qui est le salaire (qui est évidemment un élément important), une composante de performance à court

terme et une composante de performance à long terme. On pense qu'avec la combinaison de ces trois composantes, on a une rémunération qui tient la route et une rémunération qui est aussi alignée par rapport aux intérêts des actionnaires.

Par rapport à la loi de 2010 qui dit que 25% de la rémunération doit s'étaler sur des performances sur deux années, qu'en est-il ?

Nous les remplissons ; on est même plus conservateur parce que ces critères de rémunération c'est directement sur trois ans chez nous. 50% de la rémunération, c'est sur trois ans. La performance sur deux ans est directement dans la performance sur trois ans. Il n'y a pas de composante sur deux ans car tout est dans les trois ans.

2. Est-ce que la présence d'un comité de rémunération permet de modérer les rémunérations des dirigeants ?

Le Conseil d'administration s'appuie sur l'expertise du comité de rémunération afin de déterminer quel est le meilleur niveau de rémunération pour les dirigeants. Si un comité de rémunération doit être amené à modérer la rémunération, c'est qu'elle avait mal été établie au départ. Sinon, il n'y a pas de raison de la modérer. Il se peut aussi que la structure de rémunération ne soit pas adéquate par rapport à l'intérêt de la société.

Nous avons une politique de rémunération qui, nous le croyons, est adéquate. Les cas vus dans l'actualité sont des cas spécifiques et dans un contexte politique avec, comme nous l'avons vu dans la presse, des recours judiciaires. C'est un débat qui relève de la politique et quasiment de la philosophie du droit aussi. Si nous avons une approche de rémunération cohérente qui est basée sur des critères de performances, qui nous le pensons, reflète aussi l'intérêt des actionnaires, cette rémunération, pour nous, fonctionne et nous voulons la maintenir. Elle n'est pas déterminée de manière complètement subjective vu que l'on se base aussi sur ce que les autres font et on se base aussi, tant en termes de structure de rémunération qu'en termes de montant, sur ...

Si vous prenez d'autres structures de sociétés, vous allez constater quand même que la plupart du temps, dans des sociétés comparables, un salaire de base, une composante de performance à court terme et une composante de performance à long terme. On n'est donc pas complètement différent des autres.

Si un comité voudrait modérer la rémunération, c'est que les règles de conduite en matière de rémunération, ont au départ été mal établies. Dans le cas où il y a des pressions externes pour le faire, c'est au Conseil d'administration de déterminer dans quelles mesures ça rentre dans l'intérêt de la société.

3. Quel est le degré d'indépendance du comité de rémunération ? Comment les membres sont-ils choisis ?

Il y a toute une procédure pour ça qui est bien établie chez nous, de détermination des meilleurs profils au sein du Conseil d'administration pour faire partie de différents comités. Dans les différents comités, on essaye de mettre des personnes qui ont une certaine expérience et une certaine expertise dans ces matières afin qu'ils puissent contribuer aux travaux des comités de la manière la plus efficace possible. La composition du comité de rémunération est exprimée dans notre rapport annuel. Il y a quatre membres indépendants.

Il y a beaucoup d'administrateurs indépendants au sein du Board. La composition va justement changer prochainement car nous avons le président du comité de rémunération et de nomination⁵ qui va quitter le conseil à l'échéance de son mandat en mai (Hugues Faringhton) car pour des raisons d'âge, il n'a pas demandé le renouvellement de son mandat.

Le comité de rémunération va rester avec 4 membres et parmi ces 4 membres, ils sont tous indépendants. Dans la composition, on essaye d'avoir des personnes qui ont une certaine pratique et expertise par rapport à ces matières.

Vous allez voir évidemment dans le comité d'audit des profils un peu plus financiers, et dans le comité de rémunération, des profils qui sont plus liés à tout ce qui est RH ou au rôle des opérations. La diversité du Conseil d'administration est importante, tant en termes d'expertise que de localisation géographique, que d'expérience, qu'en connaissance de l'industrie... C'est un mélange de critères qui sont pris en considération pour la création des comités.

En choisissant les membres de ce comité, le président du Conseil d'administration n'influence-t-il pas les rémunérations ou les oriente ?

Les membres sont tout à fait indépendants. Ils n'ont aucun lien avec le management en termes relationnels. La loi belge requiert une majorité d'indépendants. Hugues Faringhton était considéré comme étant non-indépendant pour une stupide raison qui est liée à la loi belge.

⁵ Ce comité va être scindé en mai en un comité de rémunération et un comité de nomination

C'est un critère tout à fait idiot du législateur belge ; c'est un critère qui prévoit que si vous avez touché une rémunération dans le passé, vous ne pouvez pas être considéré comme étant indépendant. Imaginez que vous travaillez comme étudiante chez Delhaize et que votre carrière vous mène à devenir administratrice dans 30 ans, vous ne seriez pas indépendante d'après les critères du code belge des sociétés. Pour moi, c'est une idiotie ; je pense que c'est un oubli du législateur ; ils n'ont pas réfléchi à la nécessité d'avoir une « cooling-off period », une période après laquelle c'est n'est plus relevant. Ici, je vous ai donné un exemple extrême de quelqu'un qui serait étudiant jobiste et qui se retrouverait administrateur par la suite, pour vous exprimer l'aspect absurde de cette règle. Hugues Faringhton qui est actuellement président du comité de rémunération et de nomination, a été un dirigeant de Delhaize jusqu'au début des années 2000. Dix ans plus tard, il ne peut toujours pas être considéré comme étant indépendant car il a été rémunéré dans le passé. C'est donc le seul qui n'est pas indépendant actuellement selon les critères du droit belge ; selon les critères du droit américain, il est considéré comme étant indépendant. Mais on ne commence pas à faire de distinction entre droit belge et droit américain, au niveau de l'indépendance pour le Conseil d'administration, nous appliquons toujours les critères les plus strictes. Vous verrez par exemple que dans le comité d'audit, ils sont tous indépendants ; ce n'est pas un hasard, la loi américaine requiert que tous les membres du comité d'audit soient indépendants. Ce qui n'est pas du tout le cas du droit belge. Nous devons toujours suivre les critères les plus strictes.

Notre comité de rémunération est indépendant ! Et il n'est pas, absolument pas influencé par quoi que ce soit lié au management. Évidemment, le CEO va présenter et va assister le comité pour lui donner des informations. Le CEO ne participe en rien dans les débats sur sa propre rémunération. Il va donner un avis pour les autres membres du comité exécutif. Ce n'est absolument pas le management qui détermine quoi que ce soit au niveau des rémunérations. C'est tout à fait indépendant.

4. Les actionnaires ont-ils un rôle dans la détermination de la rémunération?

Non ! La rémunération est déterminée par le Conseil d'administration sur base des recommandations du comité de rémunération. Il n'y a absolument aucun actionnaire qui a un rôle à jouer là-dedans. Les actionnaires sont actifs dans le sens où ils doivent revoir le rapport de rémunération et décider de l'approuver ou de le rejeter. Leur rôle se limite à cela.

D. RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

1. Que pensez-vous du rapport de rémunération, en général ? Remplit-il effectivement un objectif de transparence ?

Le rapport de rémunération à la sauce belge (quand je compare avec les règles américaines) requiert plus d'informations que le rapport de rémunération américain. Je trouve qu'il faut essayer de trouver une juste mesure ; il ne faut pas non plus que ce soit excessif en termes de divulgation d'informations et que cela devienne du pur voyeurisme. Il y a évidemment un aspect populiste par rapport à tout cela. Il ne faut pas non plus verser dans l'excès. Je pense que les règles de droit belge sont maintenant déjà très élevées en termes de critères de divulgation. Nous espérons ne pas arriver à des règles encore plus détaillées et encore plus excessives. L'avenir nous le dira !

Mais quand on voit le niveau de divulgation requis par rapport à la philosophie de rémunération, à la politique de rémunération, les différents composants des organes, la structure de la rémunération et puis les montants aussi qui doivent être divulgués, je trouve personnellement que nous sommes déjà très transparents.

2. Selon vous, où sont les limites en matière de publication d'informations sur les rémunérations ? Par exemple, pour le CEO, on voit sa rémunération personnelle détaillée.

Je pense que pour le CEO, il n'y a plus rien à divulguer.

Est-ce une atteinte à la vie privée ?

Là, de nouveau, c'est une question un peu philosophique. L'aspect privé, comme on peut le voir de plus en plus maintenant, tend à s'amoinrir dans énormément de domaines. La divulgation de la rémunération de la CEO, on est tenu de le faire. Nous ne voyons pas l'intérêt de devoir aller plus loin que cela et de devoir commencer à divulguer la rémunération individuelle des autres dirigeants, voire même des niveaux inférieurs. Tout est aussi une question d'objectifs à atteindre ! Là, c'est évidemment le législateur qui doit se prononcer là-dessus.

Admettons que le législateur demande à publier des informations sur les rémunérations à un niveau inférieur, comment réagiriez-vous ?

De toute façon, la loi est la loi et il faudra bien s'y conformer si on en arrive à cette position-là. Maintenant, si vous me demandez mon avis, je pense que le niveau d'informations et de transparence dans notre rapport de rémunération actuel donne, selon moi, déjà suffisamment d'informations par rapport à son objectif de transparence.

3. Si nous prenons le rapport de rémunération de 2008, nous constatons que celui-ci est déjà très complet par rapport à ce que le Code imposera en 2009. Selon vous, quel est le comportement des autres entreprises ?

C'est arrivé petit à petit. Certaines entreprises ont toujours été plus transparentes que d'autres, pour beaucoup de raisons différentes. Il y a certaines entreprises qui ont toujours été plus ouvertes par rapport à cela. Mais, c'est une évolution qui s'est faite petit à petit. Je pense que maintenant quand on prend les rapports de rémunération des grandes entreprises belges, le niveau d'information qui est dedans, est tout à fait en ligne. On est arrivé maintenant à une situation telle qu'il y a un niveau de transparence suffisant qui est donné maintenant par toutes les entreprises. Cela s'est fait graduellement. Cela s'est fait aussi parfois de manière accélérée à cause de certaines décisions politiques.

Mais, en gros, c'est une tendance qui a commencé il y a déjà pas mal d'années.

4. Que se passe-t-il lorsque la rémunération variable a été octroyée sur base d'informations financières erronées ?

Ce qu'on appelle le « claw back », le droit de recouvrement en cas de fraude.

Ça, c'est une pratique qui n'est pas beaucoup établie en Belgique. Je pense que vous ne trouverez pas beaucoup d'exemples. Il a été décidé cette année, pour ce qui nous concerne, d'insérer ce droit de recouvrement pour la rémunération à long terme qui sera octroyée en 2014. Typiquement, les octrois ont lieu fin du mois de mai.

Vous trouverez déjà une référence à cela dans le rapport de 2013 dans la partie réservée à ce que nous envisageons de faire à l'avenir. À la page 57, on y indique que « désormais, la politique de rémunération comprend des règles liées au recouvrement de la rémunération d'un dirigeant ayant commis une fraude ou tout acte répréhensible ayant entraîné une révision des états financiers de la société ». Je pense qu'on le mentionne également ailleurs.

Des règles de conduite ont été adoptées par le Conseil d'administration, qui prévoit le droit de recouvrement.

Il y a aussi des règles de droit belge qui s'opposent au recouvrement (il faut en être conscient). À partir du moment où vous donnez quelque chose en vertu de la loi belge, en tant qu'employeur, vous n'avez pas le droit de le reprendre. Ça, c'est la loi. Vous ne pouvez pas aller à l'encontre de la loi du travail. À partir du moment où la rémunération est acquise, vous n'avez plus le droit de revenir la récupérer par la suite ; ce qui n'est pas le cas en droit américain par exemple où là, c'est beaucoup plus flexible et ce que vous avez donné, vous pouvez le récupérer.

Par exemple, pour les « Performance Stock Units », on octroie une unité qui a une certaine valeur en soi mais qui sera transformée en action trois ans après. Si un dirigeant ou un commis nous fraude et que cette fraude a eu un impact vraiment sur les résultats financiers et grâce à cela, la valeur de l'action augmente, la société aura le droit, en quelques sortes, d'annuler ces Units pour que le dirigeant ne puisse pas recevoir les actions au moment où ses Units deviendront des actions trois ans plus tard. C'est donc le principe (que je simplifie à l'extrême) ; c'est l'idée. Mais si des Units vont être octroyées en 2014 et qu'en 2019, on se rend compte qu'il y a eu un problème par rapport à une fraude, en droit belge, c'est trop tard parce que les actions auront déjà été délivrées. Là, ce sont des contraintes juridiques liées à la loi belge et on ne peut rien y faire !

Ce principe vient donc d'être décidé par le Conseil d'administration et doit encore être implanté pour l'octroi de rémunérations à long terme à partir de 2014.

5. Pour les indemnités de départ, dans le Code de Corporate Governance, on dit que pour les contrats signés après juillet 2009, l'indemnité de rémunération doit être de maximum 12 mois où un peu plus si le comité de rémunération l'estime opportun. Est-ce que le nouveau contrat qui a été signé inclut cette clause ?

Vous trouverez tous les détails dans le rapport. Là, à nouveau, on est très transparent en droit belge par rapport au droit américain.

À la page 62 du rapport annuel, on explique vraiment tout ce qui s'est passé en 2013.

2013 était une année extrêmement mouvementée pour Delhaize avec le départ du CEO, Pierre-Olivier Beckers qui a eu pour conséquence aussi le départ de deux autres membres du comité exécutif, le CEO de Delhaize America (le CEO américain qui est parti) et le CEO de Delhaize Europe. On a une nouvelle responsable au niveau juridique, qui a commencé il y a un an. Il y a donc eu énormément de changements dans la composition du comité exécutif.

En 2014, on a aussi Nicolas Hollanders, le responsable HR qui est parti ; on vient d'engager maintenant son successeur qui s'appelle Marc Croonen qui a commencé le 1 mai. Donc, il y a eu énormément de changements. C'est une année particulière. Ces changements ont entraîné évidemment des ruptures de contrats et le paiement d'indemnités de rupture.

Tout est vraiment détaillé dans le rapport annuel ; je vous invite à le lire !

Je pense que dans celui de 2013, on a atteint un niveau de divulgation et de transparence encore supérieur à celui de l'année passée.

E. LES TYPES DE RÉMUNÉRATION

1. Quelle forme de rémunération (variable ou fixe) devrait être prépondérante dans la rémunération totale du dirigeant et pourquoi?

Chez Delhaize, c'est principalement variable avec des critères de performance qui sont joints. Quand vous prenez la rémunération, par exemple, de notre CEO actuel qui est Frans Willer, vous avez seulement 35% de sa rémunération qui est fixe et 65% variable. C'est évidemment voulu. La rémunération variable, c'est le bonus à court terme et tous les incitants à long terme. Il y a des critères de performance qui sont attachés à tous ces incitants-là. Il y a l'idée de dire que plus la société est performée et plus l'individu va performer, plus il va pouvoir gagner de l'argent. Il faut être prudent par rapport à ce qu'on va établir comme critères de performance. Il ne faut pas non plus biaiser le jugement ou les décisions qui sont prises par les dirigeants afin d'essayer d'atteindre absolument des critères de performance. Donc, la détermination des critères de performance est très importante. Elle est extrêmement fortement analysée par le Conseil d'administration sur l'avis d'experts externes en rémunération. Nous pensons qu'elle reflète aussi un alignement avec les intérêts des actionnaires.

2. Que pensez du fait que les administrateurs non-exécutifs ne reçoivent pas de rémunération variable ?

C'est une question qui dépasse le domaine technique juridique. Certains administrateurs estiment que c'est mieux de ne posséder aucune action comme ça leur indépendance est absolument totale. D'autres vont vous dire que c'est quand même pas mal qu'il y ait un peu de « skin in the game », un peu d'implication personnelle afin qu'il y ait un certain engagement des administrateurs de développer l'intérêt de l'entreprise. Nous avons chez Delhaize un Conseil d'administration qui est maintenant exclusivement composé

d'administrateurs non-exécutifs et dont la grande majorité sont indépendants. On a actuellement 3 membres sur 11 qui sont non-indépendants et un de ces trois membres va quitter le Conseil en mai. On a donc un Conseil d'administration composé de 9 membres indépendants et de 2 membres qui ne sont pas indépendants.

La rémunération des membres du conseil est fixe, détaillée dans le rapport annuel. Lorsqu'on compare avec d'autres sociétés du BEL 20 et au niveau international, leur rémunération est également déterminée sur la base de critères internationaux.

Les pratiques du marché jouent donc également pour les administrateurs non exécutifs ?

Absolument !

Ils gagnent un peu plus s'ils sont membres d'autres comités, simplement parce qu'il y a du travail. Je peux vous dire que nos comités sont forts actifs. Quand vous voyez par exemple en 2013 (c'est noté dans le rapport annuel), le Conseil d'administration s'est réuni 10 fois. Le comité d'audit, lui, se réunit toujours un petit peu moins parce qu'il est plus aligné par rapport au calendrier financier de divulgation des informations financières et aux procédures de contrôle interne ; c'est donc plus prévisible.

Le comité de rémunération et nomination, en 2013, s'est réuni 13 fois. C'est donc plus qu'une fois par mois. Cela requiert donc beaucoup de travail et il est donc justifié, selon nous, de leur octroyer une rémunération liée à cela. Nous, on a toujours eu comme politique jusqu'à présent d'octroyer une rémunération fixe au niveau des administrateurs. Je sais qu'il y a d'autres sociétés, AB Inbev par exemple, là ils ont une rémunération qui est variable. Je pense que la pratique en Belgique est quand même d'avoir une rémunération fixe.

F. AUTRES :

1. Si vous deviez modifier une recommandation du Code belge de gouvernance d'entreprise 2009, de laquelle s'agirait-il ?

Là, il faut bien se rendre compte que lorsqu'on prend la loi, la loi a pris le dessus sur le code. C'est vraiment un changement législatif. Pour moi, le Code, c'est toujours un élément fondamental et très important, mais quand on voit le degré de précision des exigences légales au niveau de la rémunération, on va évidemment, avant tout se référer à la loi. Le code a été un peu mis de côté, victime de son succès parce que le législateur l'a pris et l'a implémenté en

loi (uniquement pour les rémunérations bien sûr). Les autres principes restent tout à fait pertinents pour le code lui-même.

Dans tous les cas de figure, votre avis personnel est de ne pas aller plus loin en ce qui concerne la divulgation d'informations.

Oui, il faut quand même éviter d'essayer de tomber dans un certain populisme. Je trouve, à nouveau, que le niveau de divulgation requis par la loi est quand même actuellement élevé.

Je peux comparer par exemple avec les pratiques des marchés américains. C'est un peu différent parce que là-bas, ils ont l'obligation de divulguer la rémunération individuelle du CEO mais aussi d'autres membres de la direction. Les exigences sont différentes mais quand je me réfère simplement ici au droit belge, je trouve qu'on est déjà dans un niveau d'informations qui donne une visibilité suffisante. Quel est le but de cela ? C'est de donner des informations aux actionnaires afin de déterminer dans quelle mesure la politique de rémunération est cohérente au sein de l'entreprise. Je trouve que, quand on voit le niveau de divulgation des informations, on atteint un niveau de transparence qui selon moi remplit déjà cet objectif.

Une nuance quand même par rapport au droit américain. En droit américain, il faut aussi faire la distinction entre les sociétés qu'on appelle domestiques américaines et les sociétés qu'on appelle des « foreign private issues », donc les sociétés qui sont étrangères et qui ont de la dette aux Etats-Unis, des titres aux Etats-Unis. Delhaize, en tant que « foreign private issue », les exigences américaines sont moindres que la loi belge. Pour les sociétés américano-américaines (domestiques), là, les exigences sont très élevées aussi.

Les exigences américaines par rapport à Delhaize sont moins élevées que si ça avait été une société américano-américaine. Si Delhaize était une société purement américaine, les exigences sont très élevées aux Etats-Unis. Quand, nous, Delhaize, regardons les critères américains et les critères belges et ce qu'on doit divulguer nous Delhaize, et bien, on constate que les critères américains, malgré que l'on ait de la dette et des titres cotés aux Etats-Unis, pour nous Delhaize, les exigences américaines sont moins élevées que les exigences belges.

Les sociétés purement américaines ont des obligations de divulgation de rémunération qui sont très élevées en termes de rémunération individuelle des dirigeants. Ils ont une autre culture aussi évidemment. Ici, on a déjà fait un grand strech par rapport à ce que vous

évoquiez dès le départ, à savoir que la rémunération a toujours été considérée comme étant un sujet un peu tabou. Je trouve qu'ici le balancier est allé tout à fait de l'autre côté et je pense que si on requiert encore plus de divulgations, il me semble que là on serait arrivé dans un extrême un peu inverse.

À nouveau, je pense que par rapport à l'objectif premier de transparence, on est déjà assez avancé.

2. Autre : L'intervention des actionnaires dans la détermination de la rémunération :

Ça dépend de la structure des organes de gestion de chaque entreprise. Si vous prenez d'autres sociétés du BEL 20 où il y a un actionnaire de référence majeur avec des représentants de la famille actionnariale au sein du Conseil d'administration, il est évident que là, les actionnaires ont une influence plus importante, mais ce n'est pas le cas ici chez Delhaize.

ANNEXE 7 : Retranscription de l'interview de Françoise Roels chez Cofinimmo

A. FONCTION/RÔLE ET POSITION/POLITIQUE DE COFINIMMO

1. Pouvez-vous vous présenter et me situer en quelques mots votre parcours au sein de la société COFINIMMO ?

Je suis membre exécutif au sein du conseil ; j'ai un rôle exécutif au sein de l'entreprise. Je suis membre du comité de direction. Nous avons un comité de direction et dans le comité de direction, je suis plus responsable de tout ce qui est fonction de support mais pas les finances, donc juridique, HR, risque, réglementaire... Voilà, ça c'est ma responsabilité au sein de l'entreprise.

2. Quel est votre rôle vis-à-vis du comité de rémunération et/ou du rapport de rémunération ?

Je l'ai préparé (ndlr : le rapport de rémunération). Je joue aussi le rôle de secrétaire du comité, du conseil. Je suis secrétaire générale et également du comité de rémunération.

Je le connais !

B. LE CODE BELGE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET LA LOI DE 2010

1. Quelle est la politique de Cofinimmo en cette matière ?

Je crois que d'une manière générale et plus particulièrement la politique des membres du comité de direction (les mêmes règles s'appliquent de manière générale), il y a deux grands principes :

- Nous voulons donner aux membres du comité de direction un package qui permet de vivre selon les standards nécessaires dans ces fonctions-là. On fait un benchmarking : on les paye selon les valeurs de marché.
- Nous voulons aligner les intérêts des personnes avec les intérêts des actionnaires.

Le but est de bien payer les gens pour qu'ils restent, mais aussi pour les inciter à agir dans le bien de la société. Et ça, c'est très important !

Dès 2008, le Code est déjà bien respecté ! Qu'est-ce qui explique ce comportement ?

Nous avons pris cet engagement de suivre le Code très rapidement. Nous voulons garder effectivement une image d'intégrité, de transparence, de confiance... Il faut savoir que nous sommes une société cotée, les actionnaires nous confient de l'argent en achetant des actions, il est normal que nous essayons de suivre les « best practices ».

Maintenant, il y a peut-être des practices qui sont dans ce code, qui ne sont pas « best » parce que tout est relatif dans ce genre de choses. Je dirais que c'est un souhait de suivre les « best practices ». C'est un principe en soi ici.

La société a un comportement proactif vis-à-vis du Code et puis de la loi. Comment vous situez-vous par rapport à d'autres entreprises ?

Je pense que nous avons, au moment où le Code est sorti en 2004 (le premier Code, le Code Lippens), déjà pris ce « statement » de dire que nous allons suivre les bons principes. Je crois que tout est venu de là.

Je crois que l'éthique, l'intégrité, la transparence sont des points qui sont importants pour nous. Ce sont des valeurs de la société.

2. Que pensez-vous du principe « comply or explain » ?

Il faut éviter que ça devienne un « check the box ». Il est plus important de suivre les règles et de les pratiquer que de les écrire et ne pas les appliquer.

Par contre, est-ce qu'il faut que ce soit une règle ferme ? (Ndlr : Non) ! Je trouve que le « comply or explain » permet d'adapter les règles à la situation de la société. Et ça, c'est important !

Le fait d'avoir un code de Gouvernance plutôt que des règles tout à fait strictes dans la loi, je suis pour. Je pense que l'autocontrôle, surtout pour des sociétés qui sont cotées, devrait marcher et le « comply or explain » permet justement de pouvoir expliquer pourquoi on n'applique pas certaines règles et ne pas être puni parce qu'on ne les suit pas.

Ça, ça devrait fonctionner si toutefois, il y a un check qui est plus profond que simplement un « check the box ».

C'est comme la notion d'indépendance, dans la loi, il y a certains critères qui faut appliquer. Est-ce que c'est pour ça que l'on est indépendant ? C'est autre chose ! Il faut plus le vivre que de dire « ah oui, j'applique les règles ». L'indépendance, pour moi, veut dire un peu plus que simplement remplir ces règles-là.

C'est un peu ça !

3. Que pensez-vous de la loi de 2010 qui est venue renforcer le gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées ?

La loi reprend certains principes du Code, notamment le rapport de rémunération, le « spread rémunération »...

Concernant le rapport de rémunération, moi je n'ai pas beaucoup d'états d'âme ; je crois que l'on peut être transparent. La seule chose, c'est que je vois parfois un certain voyeurisme au niveau des salaires alors que je connais des sociétés privées qui ne sont pas cotées en bourse où les rémunérations sont beaucoup plus importantes. Il y a parfois une sorte de distorsion entre ces deux choses-là. Donc, pour le rapport de rémunération, pas beaucoup de commentaires, je trouve que c'est acceptable.

Concernant l'étalement du bonus, pour une société comme la nôtre, c'est un principe qui a été très difficile à mettre en place. Nous l'avons mis en route cette année-ci. On l'avait annoncé, on l'a fait ! Il faut se dire que c'est pour 4 personnes. Notre business modèle est fait de telle sorte que nous avons des contrats à long terme. Donc, étaler sur 3-4 ans, franchement, pour nous, ça ne veut pas dire grand-chose ! Ça ne change rien. C'est pour ça qu'on aura moins de risques ou qu'on prendra moins de risques ou plus de risques, ça n'influencera pas notre prise de décision de toute façon. Nos résultats sont étalés sur 30 ans. Nous prenons des contrats lorsque nous achetons quelque chose, un bien : on a un contrat de 30 ans.

On l'applique parce que nous avons quand même vu à une assemblée (je crois que c'était l'année passée ou il y a deux ans) où il y avait des réactions sur le fait qu'on demandait une exonération sur l'étalement du bonus. Il y avait des votes non, des votes contre. On s'est dit que si nos actionnaires n'aiment pas, alors on va le faire. On a réagi suite à une demande de certains actionnaires. La règle était passée ; on voulait demander une dérogation parce que

quand on regarde la loi, l'application de la loi n'est pas très claire, vraiment pas claire. On se disait qu'on allait peut-être un peu attendre le temps que ça se clarifie avant d'appliquer. Mais vu qu'on avait des votes contre cette dérogation, on s'est dit qu'on allait étaler comme bon nous semble et on a mis un programme en place d'étalement.

La loi dit que si la rémunération variable ne dépasse pas 25% de la rémunération fixe, on n'est pas obligé d'étaler...

Mais alors, qu'est-ce qu'on fait avec les stock-options, on les prend, on ne les prend pas ? Il y a toute une discussion là-dessus.

J'ai dit : « Ecoutez, on sort de cette discussion, on va l'appliquer et puis, point à la ligne ».

C'est un peu dur au début parce qu'on ne reçoit que la moitié de son bonus, mais bon, c'est comme ça !

Avez-vous d'autres exemples de changements qui sont survenus dans le rapport de rémunération suite à la loi de 2010 ?

Je ne pense pas parce qu'on appliquait déjà presque tous les principes.

Quid du droit de recouvrement par exemple ?

Fiscalement, c'est un non-sens cette règle. On applique simplement les règles du droit civil. Si on dit « voilà, vous avez droit à quelque chose basé sur des chiffres que vous donnez », si ces chiffres sont faux, alors vous n'y avez pas droit !

Je crois que c'est quelque part imbibé dans le contrat-même de donner un bonus. On n'a pas dit que spécifiquement ce qu'il se passe si les objectifs s'avèrent faux. Si les objectifs s'avèrent faux, c'est toute la comptabilité qui est fautive ; on rentre alors dans un débat qui est beaucoup plus important que ce débat-là.

Nous n'avons rien prévu parce qu'il y a des mécanismes dans le droit civil qui nous permettent de réagir ; ça, c'est clair !

Comment cela se passe alors concrètement si les données sont erronées ?

Les données sont tellement auditées, contrôlées. C'est le budget. C'est les comptes. Une erreur est toujours possible mais il y a très peu de risques.

En plus, il faut savoir que chez nous, nous avons une combinaison :

- D'une approche chiffrée (budget) ; les critères objectifs sont dans notre rapport annuel : taux d'occupation, leverage... Il y a certains critères que nous devons suivre.
- Et puis, le Conseil a toujours cette possibilité de faire un « assessment » et dire que : « l'environnement économique ou l'environnement du marché immobilier bruxellois ou l'environnement X, Z était tel que votre prestation était... ».

Même si vous avez atteint vos objectifs, on peut vous donner plus ou moins. Il y a un « assessment » encore à faire ; ce qui est très sain parce que ça rend la rémunération pas uniquement tributaire de certains critères très spécifiques, qui pourraient (je ne dis pas chez nous), in fine être manipulés.

Je trouve donc cet assessment par le conseil très sain. Alors que dans le Code, je ne suis pas sûre que ce soit quelque chose qui est promu. Personnellement, je trouve que ce n'est pas mal !

Il y a des années où le pourcentage est plus faible (vous verrez cette année on a été un peu pénalisé), et il y a des années où c'était plus.

Ce critère un peu subjectif reste quand même là pour corriger des effets pervers parfois de certains critères.

C. COMITÉ DE RÉMUNÉRATION

1. Quel est le véritable rôle du comité de rémunération ?

C'est eux qui déterminent, ou en tout cas, qui proposent ! C'est eux qui font tout le travail de recherche, de benchmarking, de discussion... Et puis, ils proposent au Conseil qui accepte ou qui n'accepte pas ; ça, ça arrive.

Vous parlez de benchmarking. Vous vous comparez à d'autres sociétés ?

Oui ! C'est un exercice très difficile parce que :

- Les données ne sont pas toujours disponibles par nos concurrents qui, par exemple, ne sont pas cotés en bourse.

- Ce qui est difficile, c'est de trouver le benchmark correct ; c'est dire « je me compare avec telles sociétés ». Nous avons heureusement encore quelques SICAFIS sur lesquelles on pourrait se baser mais on est plus grand, on a une autre stratégie ; donc ce n'est pas toujours évident.

D'où l'importance d'avoir différents « basket » et de dire « quand on compare ça, on est dans le médian, on est bien situé ou on n'est pas bien situé ». C'est la même chose avec les objectifs très calculés. Je pense qu'il faut se laisser une marge de manœuvre et de se dire « Je regarde dans les sociétés qui sont plus ou moins comparables. Voilà le résultat. On se situe là ». Mais il y a des éléments qui nous différencient. Il ne faut pas qu'on se laisse vraiment gérer par ce benchmark.

Le marché dicte les rémunérations. Y a-t-il encore un peu de place à une certaine liberté pour déterminer les rémunérations ?

Il faut savoir que le comité de rémunération, il y a quand même beaucoup d'indépendants. Un indépendant, il va essayer de suivre les règles, il va voir ce qu'ils font chez les autres ; il ne va pas prendre de risques. Je pense que c'est très strict ; il n'y a pas beaucoup de place pour des négociations personnelles. C'est vraiment contrôlé.

Et, c'est quelque part « safeguard » pour les actionnaires. On va optimiser si c'est accepté par le marché, si c'est « market practice ». On a des voitures de société ... Ce sont des schémas qui sont acceptés généralement, alors on va le faire, mais on ne va pas essayer de trouver des « geemix »...

Ces administrateurs sont là et ils n'ont rien à gagner ; ils ont leurs responsabilités et leur image.

Les pratiques de marché jouent donc un rôle car nous regardons ce que les autres font mais il y a quand même une légère marge de manœuvre du comité de rémunération pour déterminer les rémunérations.

2. Est-ce que la présence d'un comité de rémunération permet de modérer les rémunérations des dirigeants ?

Pour moi, oui ! Il faut savoir que Cofinimmo est une société qui est sur le marché et qui est détenue par le marché. Nous n'avons pas un actionnaire de référence. Cet aspect-là fait que

l'on est bien contrôlé. Je pense qu'un actionnaire unique, de référence va parfois être plus généreux que le comité de rémunération. C'est pour ça que dans des sociétés qui ne sont pas cotées et qui sont détenues par des familles (il y en a beaucoup en Belgique ; notre base économique est quand même les PME), les rémunérations sont souvent plus élevées que dans les sociétés cotées en bourse.

Quel est le comportement des membres du comité de direction ? Ils sont pour la plupart indépendants. Ne se disent-ils pas que s'ils étaient à la place des managers, ils auraient aimé avoir plus et vont donc donner plus ?

Quand on voit que le return de nos actionnaires n'a pas augmenté, ils ne vont pas augmenter les rémunérations. Ils vont peut-être corriger un petit peu, mais c'est plutôt symbolique alors. Le principe, c'est vraiment aligner les intérêts. On est là parce qu'on a des actionnaires ; on aligne les intérêts du comité de direction avec ceux de nos actionnaires. Si le rendement n'a pas augmenté, alors notre bonus n'a sûrement pas augmenté non plus. C'est vraiment un alignement. C'est ce qui nous guide. On regarde ce que les actionnaires ont et si le cours de bourse se maintient bien, si on arrive à maintenir un bon niveau de dividende, si le portefeuille s'accroît... Si ce n'est pas le cas, on ne va pas donner des augmentations de bonus.

Comment se passe la sélection des membres du comité de rémunération ? Quel est le degré d'indépendance du comité de rémunération ?

Les administrateurs sont indépendants. Nous essayons quand même de prendre des personnes de notre conseil qui ont une expérience quelconque (parce qu'ils sont CEO...) afin de pouvoir remplir leur rôle de façon efficace. D'une manière générale, le président du conseil est toujours membre. Et il y a deux indépendants. L'indépendance y est donc, d'office.

Nous regardons surtout leur capacité à traiter des matières qui sont quand même assez techniques. Avoir quelqu'un qui a une expérience HR pure, ça, non ! Ce n'est pas ça qui compte. C'est quelqu'un qui connaît bien l'industrie, qui connaît les mécanismes de paye, qui sait comment ça marche et qui sait se poser les bonnes questions. Il s'entoure de spécialistes s'il faut !

3. Les actionnaires ont-ils un rôle dans la détermination de la rémunération? (Mis à part le cas cité concernant l'étalement de la rémunération)

Non !

On regarde comment le marché a voté sur une résolution. Nous n'avons pas d'actionnaires de référence.

Seuls les actionnaires qui sont autour de la table ont leur droit, mais ils n'ont pas des pourcentages significatifs. Ils font partie du conseil. Le conseil est lui aussi indépendant, juridiquement il est indépendant.

Selon la définition de la loi, tout le monde est indépendant, sauf les exécutifs.

D. RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

1. Que pensez-vous du rapport de rémunération, en général ? Remplit-il effectivement un objectif de transparence ?

C'est fort répétitif parce que d'une année à l'autre, nous n'allons pas changer notre politique. Si les principes restent les mêmes, les principes restent les mêmes ! Je regarde quels paragraphes ont changé et je les change ! On ne va pas raconter autre chose alors que tout reste le même.

Je crois que c'est important d'avoir quand même un document qui reprend tout. Moi personnellement, ça ne me gêne pas de répéter parce que ça permet que, quand on ouvre le rapport annuel, d'avoir une vue chaque année actualisée.

Je ne sais pas si ça intéresse vraiment fortement que nous avons un leasing de 15.000€ par an. Je ne sais pas si les actionnaires vont changer leur attitude parce qu'au lieu de 15.000, c'est 16.000. Parfois, la pertinence de certaines données n'est pas énorme. Mais d'un autre côté, ça ne gêne pas non plus.

Remplit-il effectivement un objectif de transparence ? Ou, y a-t-il encore moyen de publier davantage ?

Je ne saurais franchement pas ce que je devrais encore mettre en plus. J'ai tout mis ! Y a rien à côté de ça, mis à part si je suis payée le 26 ou le 27 (☺). Le reste y est.

On pourrait dire qu'il faut donner les détails par membre du comité de direction. Est-ce que ça va changer grand-chose ? Il suffit de prendre le package et de le diviser par trois (en principe, on est 4 dans le comité mais maintenant on est plus que 3 car on n'a plus de CFO). On sait donc à peu près ce qu'on gagne par tête de pipe.

Je ne vois donc vraiment pas ce qu'on pourrait rajouter !

2. Selon vous, où sont les limites en matière de publication d'informations sur les rémunérations ? Et quid si la loi demandait de publier l'information pour un niveau de direction inférieure ?

La masse salariale y est. On sait donc à peu près combien on gagne par tête de pipe : on sait le nombre de personnes et de collaborateurs et on sait la masse salariale.

Savoir que le chef comptable gagne autant, je ne vois pas l'utilité. Ces données-là ne rajoutent rien à l'actionnaire, cela entraînerait une attitude différente.

Il suffit de voir est-ce que la masse salariale est exagérée ou pas ?

Individualiser encore en dessous, je trouve ça complètement inutile.

Les limites sont donc atteintes.

Il y a quand même eu certains abus, qui étaient justifiés (peut-être à tort), par exemple dans le milieu bancaire. On avait des traders qui avaient des bonus très grands. Si en-dessous de la direction, il y a des personnes dont la rémunération excède ce que le management gagne, je crois que là il faut faire attention. Ça arrive. Dans les banques, il y a eu des cas où les membres du comité de direction gagnaient moins que les subalternes ; les traders gagnaient beaucoup plus.

Dans ce cas-là, je ne dis pas que ça doit être publié mais c'est quand même une petite alerte.

La rémunération du CEO est présentée de manière individuelle. Est-ce une atteinte à la vie privée au vu de la confidentialité des données ?

Disons que nous avons ici en Europe une approche culturelle ; quand vous allez aux Etats-Unis, une des premières questions que l'on va vous demander, c'est combien vous gagnez ; c'est culturel !

Maintenant le CEO est habitué ; il se dit sûrement au mois de mai ou avril « ah, on va encore une fois commenter ma rémunération ». Mais c'est vrai que dans notre culture, c'est les seules personnes, les CEO qui doivent donner leur rémunération, certains politiciens peut-être aussi. Mais sinon, la rémunération n'est pas connue. Et donc, ça choque un peu dans notre culture ; c'est pour moi un élément culturel.

Est-ce que vous pensez que la loi de 2010 était vraiment nécessaire ? (Dans le cas de Cofinimmo, la loi a eu peu d'impact vu que le Code était déjà bien respecté)

Les principes étaient déjà dans le Code. Moi je pense que si on régule trop, on tue un peu le... Personnellement, je ne pense pas que c'était nécessaire. C'était déjà des règles dans le Code de gouvernance.

Pour les EXPLAIN, les autres entreprises qui ne publiaient pas, le justifiaient en disant « atteinte à la vie privée »....

Je ne sais pas si leur vie a changé depuis qu'ils ont publié.

Les voisins au départ, mais après ils savent... Notre précédent CEO a eu des remarques ! C'est un peu de voyeurisme. Pourquoi ? Parce que ce n'est culturellement pas dans nos gênes de donner des données pareilles. Comme je vous dis, aux Etats-Unis, il n'y a aucun problème.

Quel est le jugement que je dois porter à cela ? Effectivement, c'est contre nos principes. Le changement est parfois dur.

E. LES TYPES DE RÉMUNÉRATION

1. Quelle forme de rémunération (variable ou fixe) devrait être prépondérante dans la rémunération totale du dirigeant et pourquoi?

Notre principe ici, c'est comme je vous disais, pour moi la rémunération fixe doit être de niveau à ce qu'elle permette d'avoir une vie selon sa fonction (le benchmark). Et le bonus doit vraiment être là parce qu'on a fait quelque chose de plus. Maintenant, on voit que dans la réalité, ce n'est pas toujours le cas. Je suis plutôt pour une rémunération fixe importante et un bonus moindre. C'est une sécurité et je pense sérieusement, en regardant chez nous, qu'un chef d'entreprise honnête, passionné par son métier, passionné par sa boîte, ne va pas prendre de décisions en fonction de son bonus ou ne devrait pas. Donc je suis plutôt pour avoir une rémunération fixe plus importante que le bonus. Je pense justement que cette règle de « spread in the time » du bonus va un peu dans ce sens. Les gens ne vont pas travailler mieux ou bien parce qu'il y a un bonus. Pour moi, les gens sont bons ou ne sont pas bons. Mais bon, c'est personnel.

Maintenant, je suis contente d'avoir un bonus ; je ne vais pas me fâcher de ça ! Mais je ne vais pas pendant l'année me dire « où est-ce que j'en suis ? ». D'ailleurs, il y a certains critères dans ce bonus que se contredisent. En d'autres termes, si on score bien sur un, on scorera moins bien sur l'autre. C'est pour ça que la possibilité du conseil de déroger au résultat final qui dirait « vous aurez un résultat de 54 » et de corriger ce mécanisme est important. Il faut qu'il y ait un « sanding board » sur ça, sinon ça devient mathématique et ce n'est pas bon. C'est de nouveau un avis personnel mais qui est partagé dans notre gouvernance.

Un principe du Code de 2009 nous dit que : « Afin de faire correspondre les intérêts du manager exécutif avec ceux de la société et de ses actionnaires, une partie adéquate de l'enveloppe de rémunération du manager exécutif est structurée de façon à être liée à ses performances individuelles et à celles de la société ». Comment comprendre les termes : « une partie adéquate » ?

Comme je vous dis, moi je trouve qu'il doit y avoir un bonus mais ça ne doit pas être la portion la plus importante parce que si un dirigeant ne travaille pas bien, il peut être sanctionné autrement. Changeons si ça perdure dans le temps.

J'ai reçu pas mal de lettres, notamment de fonds étrangers qui investissaient dans notre société qui disaient « nous nous attendons à ce que les dirigeants aient un intérêt dans la société (donc par les actions..), qui soit un multiple de leur salaire annuel.

Ce n'est pas mon opinion ! Surtout que le cours de bourse est influencé par beaucoup d'éléments. C'est clair qu'il faut un alignement mais pas à ce niveau-là.

2. L'octroi de la rémunération variable repose sur des critères de performance. De quels critères s'agit-il ?

Il y a deux types de critères. Il y a des critères en ligne avec l'actionnariat, donc le budget, earnings par share, le taux d'occupation, le leverage... Donc tout ce qui influence notre performance financière. Et puis, nous avons encore des critères plus liés à la nature, à notre environnement de société même, par exemple, on va avoir intégration adéquate ou performance sur un projet bien spécifique (l'intégration de SAP dans la société) ou alors certains critères plus opérationnels ou de leadership. Il n'y a pas uniquement l'actionnaire mais les stakeholders, c'est aussi nos employés, nos fournisseurs, nos clients... Les critères reflètent la manière dont on gère ces éléments-là aussi.

Il n'y a pas de critères individuels. C'est vraiment mutualisé. Quand il y a des critères, par exemple, de réussite d'un certain projet, on est solidaire. Je ne sais pas si ça va durer mais en tout cas, maintenant, c'est le cas.

Par contre, le bonus est fixé en pourcentage de la rémunération. Donc le bonus pour un peut être plus grand parce que sa rémunération annuelle est plus grande.

Les critères sont évalués sur combien d'années ?

Il y a des critères opérationnels par an. Ceci va déterminer l'enveloppe. Par exemple, on va avoir un bonus de 60% sur cette année-là. De ce bonus-là, 50% va être payé immédiatement et les 50% autres vont être influencés par le cours de bourse, purement par le cours de bourse. Ça permet donc quand même d'étaler le paiement du bonus mais aussi les critères parce que l'enveloppe est figée mais une moitié peut être influencée par une hausse ou par une baisse du cours.

Imaginons qu'on a un bonus de 120, 60 est payé immédiatement et les autres 60 vont être payés sur deux ans (donc 30-30) mais ça peut être 25 comme ça peut être 35. Mais ça ne

restera pas 60 au total. Ces 60 vont fluctuer avec le cours de bourse ; ça peut être moins, ça peut être plus.

On a donc une combinaison étalement-critères. Mais le critère est uniquement le cours de bourse. Sinon, c'est trop compliqué de faire autre chose. C'est comme ça qu'on a résolu l'application de la loi de 2010.

Quid du paiement ?

C'est un « stock plan ». Donc on dit, selon la performance de la bourse, vous avez autant d'unités. L'unité monte ou l'unité descend. Mais on paye en cash. On ne paye pas en actions.

Les critères sont définis en début d'année ?

Oui ! Cette année, on les a finalisés un peu tard mais en principe c'est début d'année (janvier, février).

Est-ce que les critères sont fixés dans un contrat ?

Non ! Ils sont dans le PV du conseil. Ça nous engage. C'est un PV officiel. Mais on ne reflète pas encore dans un autre contrat. Le PV suffit. Il ne faut pas oublier que tout le monde est administrateur. Notre contrat, c'est ça !

Les administrateurs reçoivent des stock-options ; ce n'est pas une rémunération liée aux performances...

C'est complètement à l'appréciation du conseil. Il n'y a pas de règles. C'est vraiment un plus. Ils ne veulent pas s'engager autrement.

C'est lié aux performances, mais il n'y a pas de critères. Les stock-options intéressent beaucoup moins les personnes car la taxation est trop élevée. C'est une action de distribution et pas d'accroissement. Donc, le « Stock-Option plan » n'est vraiment pas intéressant pour nous de toute façon. Donc l'intérêt n'est pas énorme.

Que penser du fait que les administrateurs non-exécutifs ne reçoivent pas de rémunération liée à la performance ?

C'est mieux comme ça. Moi je trouve qu'ils doivent faire leur rôle en toute indépendance. Il ne doit pas y avoir de performance ; surtout pour les indépendants, ce n'est pas de mise. Ils ont leur rémunération par jeton de présence, tantième mais pas de performance ou d'autres

trucs comme ça. Je trouve d'ailleurs que leur rôle, c'est d'être le représentant du marché. Chez nous, ils viennent encore souvent ; ils viennent ici 8 fois par an pour faire une réunion. C'est un « sanning board » pour le management, c'est un contrôle. Mais lier ça encore à la performance de l'entreprise, je trouve que c'est un pas trop loin.

Quelles sont les limites en matière de publication d'informations littéraires telles que les plans de pension ?

Si tout est « market practice/benchmark » et n'est pas exagéré, c'est vrai que ça semble parfois ridicule. Il serait naturellement, tout à fait, déplacé d'être une société d'investissement comme nous le sommes, et que tout le monde roule en Porsche et reçoit une Porsche tous les ans.

Ça induit quand même à dire qu'ils rémunèrent leur gens de manière normale. Donc, ça a peut-être quand même son rôle, même si je trouve ça quelques fois idiot. C'est idiot parce qu'on est standard ; si on ne l'était pas, ça nous inciterait peut-être à l'être.

Il y a un seuil de matérialité en dessous duquel on ne va pas !

Je trouve qu'effectivement si on doit regarder combien de fois il a téléphoné avec son GSM, ça devient ridicule. C'est du bon sens.

F. AUTRES :

1. Si vous deviez modifier une recommandation du Code belge de gouvernance d'entreprise 2009, de laquelle s'agirait-il ?

Cette obligation d'étalement, je trouve que là on va peut-être un peu loin. On devrait aussi pouvoir simplement « explain », pourquoi on ne le fait pas ? On va peut-être dire que les actionnaires peuvent décider, mais les actionnaires sont influencés par des cas extrêmes qu'il y a eu dans la presse. Cette mesure-là nous a fait travailler pour un impact qui est nul.

Et tenir plus compte du profil de l'entreprise dans ces cas-là. Pourquoi trois ans ? Il y a peut-être des entreprises que c'est beaucoup plus long ou beaucoup plus court. Ça, c'est une règle que je trouve assez rigide.

Une règle à rajouter sur la rémunération ?

Non, je ne crois pas. Sûrement pas à rajouter ! C'est suffisant. Je pense que ça permet de garder l'église au milieu du village. Je crois que c'est ça le rôle. Je pense que c'est transparent. S'il y a des questions, il y a l'assemblée générale, mais nous n'avons pas eu de questions à ce sujet-là. Donc, c'est bon signe !

Par contre, imaginons que nous avons des administrateurs qui ne viennent jamais. Ça je trouve que c'est une règle fort importante de voir si les administrateurs jouent leur rôle. Et ils sont en plus rémunérés. S'ils étaient rémunérés pour ne rien faire, ça n'irait pas. Je trouve ça bien. C'est le fait de dire : je suis administrateur ici, je joue mon rôle et je suis payé pour. Il y a un lien entre paiement et performance. Si on est payé et qu'on ne fait rien, ce n'est pas bon.

Les rémunérations constituent-elles un sujet sensible dans la société ?

Ça reste sensible. Si, à un moment donné, le CNR décide de ne pas donner l'augmentation, ça reste un sujet ... Tout dépend des personnes ; il y a des personnes qui sont beaucoup plus relax que d'autres. Ça reste un élément, pour certains, très important.

Nos actionnaires réagissent bien là-dessus. Et puis maintenant, vu que c'est standardisé, il n'y a plus de débat là-dessus.

Pour attirer et surtout conserver le personnel, on est prêt à payer un peu au-dessus du benchmark. On ne va pas les perdre. Par contre, à un moment donné, on se dit que la rotation n'est pas mauvaise.

Vous reprochiez la répétitivité du rapport de rémunération. Que penser du rapport hors du rapport annuel comprenant l'information sur les rémunérations et où seuls les chiffres changent ?

C'est répétitif mais d'un autre côté je peux comprendre que quelqu'un qui n'a pas envie de retourner dans un autre rapport, ça donne une photo.

C'est bien de le laisser ou alors, en tout cas, sur le website, ça pourrait suffire aussi. C'est un peu plus qu'un rapport annuel 2013. Le rapport de rémunération est un rapport que s'il ne change pas, il sera le même que celui de 2012 ; les chiffres changent mais pour le reste, c'est le même.

Quoiqu'ici, il y a quand même quelques changements suite à l'introduction de ce plan.

Y aura-t-il encore des changements à l'avenir ?

Oui, à moins que la loi change ou que l'environnement change. Imaginez que notre société soit absorbée ou connaisse une croissance organique énorme, alors on adopte. Je crois que ce qui est important c'est un alignement entre la rémunération et la situation de la société ; si ça change énormément, il y aura des changements, ne fut-ce que les critères.

2. Avez-vous d'autres remarques/points à soulever ?

Non, je pense que point de vue comité de rémunération, vous avez fait énormément.

L'implication du CEO dans tout ça ? J'ai déjà été dans plusieurs sociétés et je crois qu'il faut laisser travailler le comité. Ici, il n'intervient pas mais il pourrait le faire. C'est une question d'influence du CEO, s'il est membre ou pas. Ici, c'est si ça concerne les gens, il peut donner des feedbacks. Il fait des recommandations mais elles ne sont pas nécessairement suivies.

ANNEXE 8 : Retranscription de l'interview de Jean de Leu de Cecil chez Colruyt

A. FONCTION/RÔLE ET POSITION/POLITIQUE DE COLRUYT

1. Pouvez-vous vous présenter et me situer en quelques mots votre parcours au sein de la société Colruyt ?

C'est 32 ans d'histoire, donc ça fait beaucoup quand même 32 ans. Mes fonctions actuelles, c'est d'être secrétaire du Conseil d'administration puisque chez nous la fonction de secrétaire général n'existe pas. Pour comparer avec d'autres entreprises, je suis le secrétaire général du groupe. Chez nous, le titre officiel, c'est secrétaire du Conseil d'administration comme vous le voyez sur ma carte. Ce qui implique comme fonction principalement la préparation des dossiers du conseil qui se réunit une fois par trimestre.

Les fonctions-types du conseil, c'est l'approbation des comptes et le suivi des comptes, l'approbation de tous les investissements importants (donc tous les investissements que j'appellerai durables, donc tous les investissements immobiliers ou si on veut faire une reprise d'une société ou des choses comme ça - ce sont des dossiers qui passent évidemment en conseil) et la détermination, en collaboration avec le management alors de la stratégie à moyen et long terme de l'entreprise. Ça, c'est vraiment les fonctions-clés du conseil.

Alors au sein du conseil, nous avons un comité d'audit qui est spécialisé dans la surveillance des chiffres et qui se réunit également une fois par trimestre et dont je suis également le secrétaire ; et également un comité de rémunération qui se penche plus particulièrement sur les rémunérations d'abord des administrateurs-mêmes, ensuite des dirigeants hauts niveaux. Jusqu'il y a un an, il y en avait un (c'était Jeff Colruyt lui-même) et depuis un an maintenant, il y en a deux puisque Jeff a divisé sa fonction en deux ; il y a Jeff et Frans Colruyt. Jeff est toujours le CEO du groupe ; il est le « primo center pares » mais dans sa division, il a dit « moi, je prends tout ce qui services qu'on appelle corporate (donc qui sont transversaux à travers tout le groupe – le personnel, le service immobilier, le service technique – tous les services qui travaillent pour toutes les enseignes) et Frans Colruyt, lui, a pris la direction opérationnelle de toutes les enseignes ; il s'occupe du commerce en fait ; le plus important, c'est Colruyt donc il est actuellement aussi directeur général, Dreamland, Okay, BioPlanet, Spar... toutes les enseignes que comportent notre groupe.

Donc le premier aspect est de préparer les dossiers du conseil, du comité d'audit et du comité de rémunération. Le comité de rémunération, chez nous, se réunit aussi une fois par trimestre. Le deuxième volet, c'est la relation avec les actionnaires ; pas la bourse (la bourse, c'est le directeur financier qui le fait), mais les actionnaires individuels (chez nous, il y a deux grandes catégories d'actionnaires individuels, c'est la famille Colruyt qui a quand même une partie importante des actions et le personnel qui a aussi une partie importante des actions) dont je suis un peu le point de contact s'ils ont une question par rapport à leurs actions et aussi, quand on les connaît bien, les actionnaires nominatifs, donc les actionnaires qui sont depuis longtemps inscrits dans notre registre des actionnaires et qui viennent régulièrement à l'assemblée générale, ils me connaissent et ils savent qu'ils peuvent venir chez moi. Par contre, pour tout ce qui est bourse, fonds d'investissements, etc., c'est plutôt le département financier qui fait des roadshows... Moi, je ne m'occupe pas de ça, je ne suis d'ailleurs pas spécialiste financier.

Alors, parallèlement à cela, je suis également patron des services juridiques généraux de l'entreprise donc je m'occupe de tous les juristes qui font du droit commercial (droit des sociétés, pratiques du marché, tout ce qui est promotion, concurrence... les matières classiques du droit commercial). Il y a deux autres services juridiques spécialisés qui sont le département immobilier qui est géré à part et le département du personnel qui lui aussi a un certain nombre de juristes.

La dernière de mes fonctions, c'est un certain nombre de fonctions de représentation du groupe au travers de fédérations professionnelles. Je suis administrateur de Comeos qui est la fédération de commerce et de la distribution. Je suis administrateur de l'union wallonne des entreprises. Je suis également les travaux de BECI qui est la chambre de commerce bruxelloise ; on n'est pas administrateur mais je vais régulièrement. J'ai quelques collègues, parce que moi je suis francophone et je trouve que ce n'est pas tout à fait ma place, qui suivent le VOCA qui est la fédération patronale du côté flamand. Disons qu'on est en contact et qu'on sait bien qui fait quoi ; je suis également cela. J'ai également un certain nombre de mandats d'administrateur dans des activités du groupe où nous sommes partenaires (où le groupe n'est pas tout seul). Les principales activités dont nous sommes partenaires pour l'instant, c'est tout ce qui est énergie renouvelable, notamment le développement de parc éolien en mer du Nord ; donc, je suis administrateur de deux parcs éoliens pour l'instant, ce

qui est un peu atypique par rapport à nos fonctions de distribution ; je le fais aussi en rapportant directement à Jeff Colruyt pour ça.

Mon parcours, je pense que j'ai tout fait dans la firme. Je suis rentré en 1982 chez Colruyt et ma première fonction, ça a été de travailler dans le service expansion, de trouver des emplacements pour ouvrir de nouveaux magasins (soit acheter des bâtiments existants, soit acheter des terrains, soit construire, soit conclure des contrats de location) à un moment évidemment où Colruyt était moins présent en Wallonie qu'aujourd'hui ; c'est pour ça que j'ai été engagé comme francophone d'ailleurs, c'était de développer l'expansion de Colruyt en Wallonie. Et puis de là, je suis passé à la vente ; donc j'ai fait tout le parcours classique au sein d'un magasin : magasinier-vendeur, chef de rayon, premier vendeur (donc adjoint au gérant), gérant... J'ai fait tout ça aussi. Après ça, je suis revenu ici en centrale après avoir quitté les magasins pour devenir chef du personnel (ce qu'on appelait à l'époque chef du personnel). J'ai fait ça aussi pendant un certain nombre d'années et puis de là, je suis devenu directeur des ventes (la Wallonie et Bruxelles principalement) au sein de l'enseigne Colruyt ; à l'époque, il n'y avait encore que Colruyt, Dreamland commençait timidement mais était une organisation séparée. Et puis de là, je suis parti en France quand on a racheté une société de supermarchés en France. Je suis le premier belge qui est parti là-bas pour voir (i) ce qu'on avait acheté et (ii) ce qu'on pouvait en faire et le plus rapidement possible ouvrir un magasin Colruyt en France pour voir comment la clientèle française réagissait. Ça, j'ai fait pendant 6 ans. Après 6 ans, je suis revenu ici en Belgique pour devenir secrétaire du conseil. J'ai été en France de 1996 à 2002. Je suis donc secrétaire du conseil depuis 2002-2003.

Je suis toujours resté secrétaire du Conseil d'administration, mais, à titre d'incisive, durant 3 ans, de 2005 à 2008 je pense (les dates à un an près, ça doit plus ou moins être ça), j'ai également assumé la présidence de la fédération, ce qui s'appelle aujourd'hui COMEOS mais qui à l'époque s'appelait la FEDIS pour Colruyt. Donc, ça c'était aussi une expérience intéressante parce que c'était la première fois que Colruyt prenait un mandat au sein d'une fédération et comme (normalement, c'est le patron qui fait ça, ce n'était pas à moi de le faire) le patron était débordé, c'est moi qui ait rempli ce mandat-là.

2. Quel est votre rôle vis-à-vis du comité de rémunération et/ou du rapport de rémunération ?

Je suis secrétaire du Comité, mais le comité se fait assister par des spécialistes en matière de rémunération ; ce que je ne suis pas. Je suis responsable que le rapport de rémunération soit rédigé, qu'il soit conforme au prescrit du Code ou de la loi même parce qu'il y a une partie qui est maintenant régie par la loi et qu'il soit publié à temps. Mais disons que la rédaction proprement dite du rapport se fait par ces spécialistes en collaboration avec les administrateurs.

B. LE CODE BELGE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET LA LOI DE 2010

1. Quelle est la politique de Colruyt en cette matière ?

Au niveau global-firme/groupe, la politique de rémunération, c'est d'être certainement en conformité avec les différents secteurs, les différentes commissions paritaires dont nous relevons et si possible, d'être dans les plus performants. Par exemple, le personnel de vente chez Colruyt émerge de la commission paritaire 202 qui est la commission paritaire qui règle toutes les rémunérations au sein du commerce et nous essayons d'être parmi les plus favorables. En général, le secteur de la distribution n'est pas un secteur très populaire chez les étudiants. Mais, c'est vrai que grâce au succès des dernières années, on est quand même dans le plafond haut de ces rémunérations. La caractéristique de Colruyt, qui est tout à fait particulière pour ce secteur, c'est que nous travaillons avec très peu de personnel à temps partiel. Donc chez nous, la caissière à mi-temps ou qui travaille deux heures par semaine n'existe quasiment pas. Chez nous, en général, ce sont des gens qui travaillent à temps plein. Donc, c'est le premier revenu du ménage... Ce qui veut dire qu'en termes de motivation, de développement de carrière, c'est un peu différent d'autres entreprises où certaines fonctions de vente sont vraiment des fonctions un peu sous-évaluées de par le temps qu'on leur consacre. Quand on est caissier à mi-temps deux heures, je pense que la motivation et l'investissement dans l'entreprise n'est pas le même. Donc, ça c'est un choix conscient depuis le début. Ça ne veut pas dire qu'il n'y a pas de temps partiels chez Colruyt mais il y en a relativement peu par rapport à d'autres entreprises du même secteur.

Au niveau rémunération variable, chez Colruyt, on a deux manières d'intéresser l'ensemble du personnel au capital de l'entreprise. Tout d'abord, une participation aux bénéfices qu'on appelle le bonus mais qui est réservée à tous les employés/ouvriers (donc pas uniquement aux cadres) dont une partie est régie par la loi de mai 2001 sur la participation aux bénéfices des travailleurs. La loi s'appelle loi sur la participation aux bénéfices des travailleurs. Cette loi a comme caractéristique que le travailleur peut choisir de recevoir sa participation aux bénéfices soit sous forme d'actions, soit en cash. C'est lui qui choisit. Donc, ça veut dire que par ce billet-là, il y a un certain nombre d'employés chez nous qui sont actionnaires qui reçoivent chaque année, s'ils optent pour ça, des actions. Mais c'est vrai que depuis 2001, il y a une autre loi qui est intervenue, qui est la fameuse convention collective 90 qui permet de donner une participation aux bénéfices non récurrente et non liée au résultat. Et ça, ça se donne uniquement en cash. Donc, on combine les deux ; ce qui fait que maintenant, on donne proportionnellement plus de cash que d'actions parce que fiscalement évidemment la fameuse CCT 90 est aussi avantageuse. Dans les relations avec les partenaires sociaux, on a toujours dit qu'on voulait privilégier le net des travailleurs. Nous avons quand même chaque année une trentaine de pourcents du personnel qui opte pour des actions pour un montant relativement limité.

En ce qui concerne les cadres, ils participent évidemment au système général et puis ils ont également en tant que cadres une enveloppe de participation aux bénéfices qui leur est réservée ; celle-là, malheureusement ou heureusement pour moi, ne se donne pas sous forme d'actions ; c'est uniquement cash.

Sur le plan du Conseil d'administration, la politique de rémunération des administrateurs, c'est une rémunération fixe qui comprend tout ; ils ne reçoivent pas de jetons de présence ni de rémunérations particulières de par le fait qu'ils sont membres de comité. Chacun reçoit la même chose sauf le président qui reçoit un peu plus. Donc on rémunère la fonction de président du conseil. Tous les autres administrateurs reçoivent le même montant. Chez nous, le taux de présence aux réunions est de 100%. Il faut vraiment qu'il soit à l'article de la mort, malade comme un chien, mais même, à ma connaissance, ce n'est même pas arrivé. Ce ne serait même pas impossible qu'on déplace un conseil si quelqu'un est vraiment malade pour qu'il ait l'occasion d'y participer s'il n'y a pas de décisions urgentes, de par l'effet collégial. Donc, les jetons de présence n'apportent rien.

Au niveau du conseil de direction qui sont en fait les directeurs généraux, il y a également un système de rémunération variable qui est régi par le comité de rémunération et qui est décrit comme tel. Disons qu'en principe, je pense que les directeurs généraux ont maximum 30% de leur rémunération qui est variable et ce que nous n'avons pas fait parce qu'on n'était pas d'accord avec ça à l'époque, on n'a pas étalé dans le temps la rémunération variable. On a une disposition statutaire qui dit que nous ne sommes pas tenus de le faire.

Pour quelles raisons n'étiez-vous pas d'accord ?

Historiquement, chez nous, les gens étaient habitués de participer aux bénéfices en fonction des résultats de l'année et s'il avait fallu étaler tout ça dans le temps, ça aurait été un changement profond d'habitude qui ne se justifiait, à notre avis, pas, de par la limite puisque ce n'est que 30% de la rémunération (je peux imaginer que quand c'est une partie plus importante et que le statut social du travailleur en dépend, on soit prudent), mais aussi de par le fait que chez nous, on espère quand même que les comptes soient exacts et que l'hypothèse qu'il faudrait un jour revenir devant l'assemblée générale en disant qu'on s'est trompé dans les comptes et qu'il faut corriger, est assez aléatoire ou illusoire. Je ne l'ai jamais connu.

Vous faites référence au droit de recouvrement. Cette situation n'est jamais arrivée ?

On espère que les différents audits fonctionnent correctement. Comme on dit : ne dites jamais jamais. Mais, en principe, ça nous paraît une situation relativement théorique.

2. Que pensez-vous du Code Belge de Corporate Governance et, en particulier, du principe « comply or explain » ?

Nous sommes partisans du Code, en ce sens que le Code est un répertoire de bonnes pratiques et que les bonnes pratiques, elles sont bonnes dans la mesure où elles sont adoptées en connaissance de cause par les différents intervenants. Le principe qu'on recommande un certain nombre de pratiques et que si vous déviez de ces pratiques, vous devez justifier pourquoi vous le faites, nous paraît tout à fait adapté parce que chaque entreprise est différente. Je pense qu'un des gros problèmes de la Corporate Governance, c'est que dans les sociétés belges en général et Colruyt en particulier qui sont majoritairement des sociétés d'origine familiale avec un actionnariat fort avec une famille qui est à la tête de l'entreprise et qui met en principe toutes ses billes dans l'entreprise, le problème est différent d'une société plus internationale, plus mondiale où l'actionnariat est éclaté, où il n'y a pas d'actionnaires de

référence et où on fait appel à un management professionnel. Je pense que les deux situations sont très différentes et l'avantage du Code, c'est qu'en donnant un certain nombre de recommandations, chacun choisit de les appliquer en fonction de ses spécificités. Vous verrez d'ailleurs que la plupart des dérogations ou recommandations du Code que nous appliquons sont justifiées par le caractère familial de l'entreprise. C'est en général le fil rouge. Vous verrez qu'en général, c'est parce que nous avons un actionnaire de référence qui s'investit beaucoup dans l'entreprise et qui entend encore la diriger lui-même. À partir du moment où vous avez un « mercenaire » (et ce n'est pas péjoratif), vous payez un directeur général ou un administrateur délégué qui vient totalement de l'extérieur et qui est rémunéré d'une autre façon, la situation est différente. C'est normal qu'on applique le Code d'une autre façon. La souplesse du « comply or explain » permet de le faire.

Où ça se complique en Belgique dans tous les cas, c'est que depuis qu'il existe le Code de gouvernance d'entreprise, à l'issue du moindre incident, scandale, etc., la tendance du législateur est fort de dire « on va reprendre un certain nombre de dispositions du Code et on va les imposer », comme ils ont fait avec la loi qui est arrivée en 2010. Et ça, nous en sommes moins heureux.

Par exemple, la loi sur les quotas de présence des femmes dans les conseils d'administration ; l'idée vient du Code où toutes les entreprises étaient engagées à progressivement à dire « on va essayer d'encourager la diversité des genres au sein du Conseil » et puis, en une fois, le législateur s'en est emparé et impose des quotas avec tous les problèmes que ça pose. Je pense que « l'établissement » belge n'est pas préparé à ça. Y a encore malheureusement (je suis le premier à le regretter) assez peu de femmes qui sont prêtes à assumer un mandat d'administrateur. D'abord, parce qu'il y a peu de femmes qui sont dans le top management et c'est vrai que les meilleurs administrateurs sont ceux qui un jour ont été top managers et qui après prennent un mandat dans un conseil. Il faudra du temps, mais bon, c'est comme ça. Le législateur a estimé devoir l'imposer.

Une autre disposition du Code, c'est même une disposition légale maintenant, avec laquelle nous ne sommes pas d'accord, c'était la publication de la rémunération du dirigeant. Pourquoi ne sommes-nous pas d'accord ? Les actionnaires ont évidemment le droit de savoir ce que leur coûte le Conseil ; en tant qu'actionnaire, je dois savoir « j'ai un Conseil d'administration qui dirige l'entreprise, il me coûte autant », c'est tout à fait normal. Le fait de savoir qu'au sein du Conseil, *Tartempion* a 5 € de plus que *Tarte aux pommes* nous paraît peu relevant.

C'est une question de répartition des tâches au sein du Comité de direction et d'ailleurs la loi a dit que pour toutes les autres, on accepte la publication collective. Ça veut dire « pourquoi faire du CEO un cas à part ? », c'est à cause des scandales Bellens et consort, mais ce n'est quand même pas la généralité. Avec le défaut pour nous (je sais bien que c'est une dérogation au Code) où le CEO est également l'actionnaire de référence, ça veut dire que pour Monsieur Colruyt, tout son patrimoine est publié dans notre rapport annuel. Pour savoir combien gagne Monsieur Colruyt, il suffit de voir la *** de transparence de ses actions d'une part, et sa rémunération. Je pense que Monsieur Colruyt est pour l'instant en Belgique dont la rémunération est la plus transparente avec tous les problèmes que ça pose. « Je suis malfrat demain, je veux enlever quelqu'un et demander une rançon, je sais où je dois aller, ce n'est pas difficile ». Tout le monde dit que c'est un peu hypothétique, mais il faut y penser aussi. Mais quand on voit les effets pratiques de la publication de la rémunération du dirigeant, moi je dis qu'il y a un effet pratique, c'est que Trends/Tendances chaque année fait un article pour savoir si Monsieur Beckers gagne plus que *Monsieur untel*. C'est journalistique ! Je pense que tout le monde s'en fout, à partir du moment où l'entreprise est performante et dirigée telle qu'elle se doit. Si demain, l'entreprise est moins performante ; elle règle son problème avec son dirigeant et puis c'est tout.

Est-ce que vous pensez que les rapports de rémunération sont fort lus par les actionnaires ?

Je pense que pour des raisons de discrétion, il y a une certaine manière de les diriger qui font que ce n'est pas toujours très transparent ; le fil rouge n'est pas toujours très évident. Je pense effectivement que c'est très spécialisé ; je ne pense pas que la majorité des actionnaires soient passionnés par les rapports de rémunération.

Nous sommes des grands adeptes de la transparence ; le fait que l'entreprise donne de manière transparente un certain nombre d'informations est certainement à encourager. Je pense que la transparence rassure l'actionnaire. Le fait qu'il soit là le rassure (et ce n'est pas parce qu'il ne lit pas le rapport) ; qu'on doive se justifier d'un certain nombre de choses -> Ok ; que effectivement si on a prévu des indemnités de départ colossales, que quelque part l'entreprise le dise et dise pourquoi elle l'a fait, ça paraît défendable.

Maintenant qu'on estime qu'un dirigeant d'entreprise doit gagner autant de par la concurrence internationale, la position de l'entreprise dans son marché... me paraît moins pertinent. Maintenant, on compare le salaire de dirigeants d'entreprises publiques avec le

salaire d'entreprises privées, ce n'est pas tout à fait la même chose ; ce n'est pas tout à fait la même position. Ces débats me paraissent un peu malsain honnêtement.

On doit la vérité aussi de dire que les premiers responsables de cela, ce sont les entreprises elles-mêmes ou en tout cas leurs dirigeants. L'attitude d'un Didier Bellens à la tête de Belgacom ne fait rien pour arranger les histoires. Si on avait eu un Monsieur Bellens un peu plus discret et un peu moins médiatisé dans ses excès, on n'en serait probablement pas là.

Le fait que le Code de gouvernance s'appelait à l'origine le Code Lippens et quand on voit ce qui est arrivé à Fortis... Tout ça n'encourage pas très fort et laisse planer un doute sur « est-ce que ce n'est pas finalement un code corporatiste où chacun se protège entre soi ? ». Je comprends le débat ; maintenant je peux vous assurer qu'en ce qui nous concerne, ce n'est pas le cas. La majorité des entreprises (vu qu'on se connaît quand même un peu) font leur job correctement. Je pense que le gros acquis du Code c'est effectivement que le conseil ou le comité de direction soit amené à se justifier devant l'assemblée générale des actionnaires en disant « voilà, on coûte autant. Et compte tenu de nos performances, est-ce que vous êtes toujours d'accord de payer autant pour nos prestations ? ». Ça, ça me paraît très sain. Mais de là à savoir qui gagne quoi au sein d'un collège, ça me paraît un peu exagéré. Voilà, ça c'est un peu notre position.

3. Que pensez-vous de la loi de 2010 qui est venue renforcer le gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées ? Est-ce que le Code, en lui-même, aurait suffi ? Est-ce que la loi était vraiment nécessaire ?

C'est difficile à dire. Les partisans de la loi disent que grâce à la loi maintenant, il y a un taux de respect du Code des entreprises cotées qui est de plus de 90%. Certains disent que c'est grâce à la loi. Moi j'aurais tendance à dire que c'est plutôt grâce au fait que les dispositions du Code sont pertinentes. C'est un débat, je ne peux pas le trancher.

Je vois par exemple un grand danger et je pense que ça va arriver malheureusement. L'effet de la loi, c'était de rendre un Code obligatoire et comme le Code a prévu le « comply or explain », ça veut dire que la commission bancaire (FSMA) a un droit de regard sur les explain. L'étape suivante, ça va être de dire « on va accepter un certain nombre d'explain et en rejeter un certain nombre d'autres ». Ça, à mon avis, c'est ce qui va arriver. C'est tout à fait regrettable.

Le principe de « comply or explain » avec la loi n'a plus vraiment lieu d'être...

À partir du moment où il y a une disposition légale, il n'y a plus d'explain. Il faut suivre la loi. Il y a quand même encore toute une série de dispositions du Code...

En matière de rémunérations, elles sont quasiment toutes transposées...

Un explain que nous pratiquons : vous savez que le Conseil d'administration doit en principe avoir un certain nombre d'administrateurs indépendants. Le Code dit minimum 3, nous en avons 2. Donc, au sein du comité d'audit où la recommandation est de dire qu'il faut que ce soit des administrateurs non exécutifs et avec une majorité d'indépendants, c'est une recommandation que l'on peut difficilement suivre avec deux administrateurs indépendants ; c'est un peu difficile. Donc, chez nous, le comité d'audit comporte un administrateur indépendant et deux administrateurs non exécutifs.

Par contre, le comité de rémunération doit être composé d'une majorité d'administrateurs indépendants ; donc nous avons deux administrateurs indépendants et un non exécutif au sein du comité de rémunération. Donc, là, on respecte la loi ; on n'a pas le choix.

Au niveau du comité d'audit, on donne un explain et l'explain est tout simple chez nous : c'est de dire que parmi nos actionnaires de référence, nous avons la Sofina qui est un holding financier spécialisé qui a seulement 5% des actions et qui assume d'ailleurs la présidence du comité d'audit mais de par le pacte d'actionnaires qui existe entre Sofina et la famille Colruyt, il ne peut pas être considéré comme indépendant. Mais il est plus sévère que n'importe quel indépendant puisque c'est un holding financier dont c'est le métier. Au niveau de l'audit, il est hyper spécialisé et ce serait dommage de ne pas pouvoir profiter de ses compétences en tant que président du comité d'audit puisque c'est vraiment sa spécialité. En plus, il est extrêmement critique, à juste titre (1) et (2) (c'est surtout l'explication que nous donnons), c'est de dire que comme nous sommes encore une société familiale où effectivement la famille détient la majorité des postes au sein du Conseil d'administration, nous voulons des administrateurs qui connaissent très bien l'entreprise et qui travaillent vraiment en collège. Donc, c'est une petite équipe. Un des dérapages du Code, c'est évidemment de multiplier le nombre d'administrateurs qui n'ont rien à voir avec l'entreprise alors qu'on est dans une philosophie tout autre, nous à notre niveau. L'un est bon par rapport à l'autre, mais il faut laisser les deux coexister. Et donc on a dit : puisqu'on a la Sofina qui est compétente en matière d'audit et qui a l'indépendance nécessaire même si strictement légalement elle n'est

pas indépendante, profitons de cette compétence-là et n'allons pas multiplier le nombre de postes au sein du Conseil pour des gens qui remplissent un siège et qui ne sont pas très concernés.

Je dois dire que nos deux administrateurs indépendants sont très concernés et très compétents, mais ce n'est pas évident. Il y a quand même beaucoup d'entreprises où la variété des administrateurs fait que vous avez deux conseils. Vous avez un conseil avant où on se met d'accord sur comment on va voter et puis, le conseil officiel. Ce qui n'est pas le cas chez nous ; chez nous, le conseil décide vraiment en connaissance de cause au moment où il se réunit et les débats sont vraiment profonds. C'est une autre manière de gérer la firme et c'est vrai que le fait d'avoir un actionnaire de référence est plus facile évidemment.

4. Lorsque nous analysons les derniers rapports de rémunération de Colruyt, nous constatons que suite à la loi de 2010, davantage d'informations sur les rémunérations ont été publiées. Comment expliquez-vous ce comportement réactif (et non proactif) ?

La loi a eu le plus gros impact. On a toujours donné des informations sur les rémunérations, en tous les cas, sur ce que ça coûtait. Par contre, notre grande objection (et là, on avait décidé de ne pas le faire contrairement aux dispositions du Code), c'était de publier la rémunération du dirigeant à titre individuel. D'autant plus que le dirigeant chez nous est à la fois l'actionnaire de référence (il représente la famille Colruyt) et le CEO. On a aussi un explain sur le fait que le président du Conseil d'administration soit également le président du comité de direction. C'est un exécutif alors qu'on recommande que ce soit un indépendant.

À partir du moment où la loi nous a obligé à le faire, on a bien dû le faire mais on l'a fait contraint et forcé par la loi. S'il n'y avait pas eu la loi, on ne le ferait toujours pas en ce qui concerne la personne de monsieur Colruyt, pas au niveau global parce que ça, on le fait depuis longtemps.

L'impact de la loi se situe donc surtout au niveau de la rémunération du CEO ?

Oui, c'est la grosse différence qu'on note.

Et alors, ce qu'elle nous a obligé à faire aussi (et on a renforcé le conseil d'un administrateur indépendant pour ce faire, qui est Madame Delatower qui est spécialiste en ressources humaines et en rémunération) ; elle nous a permis aussi d'objectiver un certain nombre de choses, des choses qui se faisaient mais qui n'étaient pas écrites et objectivées. Le fait que la

loi soit intervenue en disant « vous devez vous justifier sur la rémunération variable... quels sont les critères que vous utilisez pour la déterminer... » permet d'objectiver un certain nombre de choses et de les écrire.

C'est-à-dire qu'il y avait des choses qui se faisaient avant mais qui n'étaient pas écrites dans le rapport ?

Oui. En fait, il n'y avait pas de rapport de rémunération. On disait simplement les dirigeants ont touché autant.

Ya-t-il d'autres raisons qui expliquent ce comportement plutôt réactif ?

C'est une question difficile.

Moi je crois que c'est typique d'une société familiale dont la famille est encore très impliquée dans le management. Tant que cette implication est sur le développement à long terme de l'entreprise, c'est en fait la meilleure protection de l'actionnaire parce que le patron joue avec ses propres sous. Il ne joue pas avec les sous d'un autre. Maintenant, il faut être objectif quelque part et voir qu'il peut y avoir des dérives aussi ; imaginons à un moment donné une famille qui décide du jour au lendemain de presser le citron de cette entreprise, la vider de sa substance et puis la liquider... Il faut trouver le juste équilibre mais je pense que l'historique de notre société a montré que ce n'était pas le cas.

Est-ce qu'il faut se prémunir contre ça demain ? C'est un grand débat. Je pense qu'il y a une assemblée générale et le fait que la famille ne soit plus à la première mais à la quatrième génération fait que la famille elle-même devient une mini assemblée générale avec ceux qui sont concernés par l'entreprise et ceux qui n'y sont pas mais qui sont encore actionnaires. Je pense qu'il y a des équilibres qui se font naturellement et que la loi ne doit pas trop s'immiscer là-dedans. Mais c'est un point de vue et je pense qu'il y a d'autres points de vue qui peuvent se défendre. Je pense que la majorité des actionnaires qui investissent en bourse investissent chez nous parce que c'est Monsieur Colruyt qui est patron de l'entreprise. Si demain on disait que Monsieur Colruyt s'en va et on met un CEO externe, je pense que ça aurait un effet sur le cours.

5. Qu'est-ce que ça a changé pour la société de devoir publier des informations ?

Non, ça n'a rien changé pour nous, même (parce que c'était la crainte) au niveau relations sociales.

Est-ce que l'obligation de publication a entraîné un changement dans la structure de rémunération ?

Non, il y a eu une réflexion mais je pense qu'elle serait intervenue mais elle a peut-être été accélérée par la loi. Dans le passé, Monsieur Colruyt avait une rémunération relativement modeste comme CEO et une rémunération importante comme président du Conseil. La charge de sa rémunération était plus sur le Conseil ; il y avait un certain déséquilibre. Ce qu'on fait maintenant, c'est de diminuer en fait sa rémunération en tant que président et mieux rémunérer sa rémunération en tant que CEO. Ce qui fait qu'au niveau total, ça reste la même chose, hormis peut-être un certain niveau d'indexation. Mais disons qu'au niveau proportion, ça reste la même chose, mais c'est vrai qu'il y a eu un rééquilibrage entre les deux.

Ce n'est donc pas suite à la loi...

Non, mais le fait de devoir objectiver un certain nombre de choses, de les écrire, etc, dis « tiens, peut-être que... ».

C. COMITÉ DE RÉMUNÉRATION

1. Quel est le véritable rôle du comité de rémunération ?

Le principe : le Conseil d'administration est une petite équipe et donc, ils vont décider tous ensemble qu'ils veulent rester un organe collégial. Donc, même s'il y a des comités au sein du conseil, la décision finale revient toujours au Conseil plénier. Donc, le comité de rémunération, chez nous, est une force de propositions. Mais la décision finale sera toujours prise par le conseil. Ce qui m'oblige par exemple cette année (puisque on a formalisé un certain nombre de choses qui n'étaient pas formalisées – avec l'arrivée de Frans Colruyt, nous avons formalisé un certain nombre de choses) à déclencher une procédure de conflit d'intérêts quand il s'agit de la rémunération de deux messieurs Colruyt, Frans et Jeff. Alors que si c'était le comité de rémunération qui avait un pouvoir de décision, je n'aurais pas de conflit d'intérêts. Mais, de par le fait qu'il s'agit d'une décision collégiale, il faut acter que quand on délibère sur leurs rémunérations, les deux intéressés se retirent... C'est un peu plus lourd sur le plan administratif mais on a choisi consciemment de le faire comme ça pour que la décision reste collégiale, pour ne pas donner à ces comités une raison d'exister autonome. La grande crainte étant (peut-être un peu exagérée mais c'est vraiment une crainte réelle) : on a un certain nombre d'administrateurs qui finissent par ouvrir leur parapluie. Ici, de par le fait que

la décision est collégiale, il n'est pas question de parapluie ; on décide tous ensemble. Depuis que je suis secrétaire, je n'ai jamais vu le conseil voter ; le conseil décide vraiment par consensus réel (et pas, j'ai plus de pouvoir que toi et ...). C'est vraiment un consensus qui est pris après un débat de fond. Pour l'harmonie des décisions, c'est quand même mieux.

Le comité de rémunération n'existe que depuis quelques années ; comment cela se passait avant pour les rémunérations ?

C'était le conseil qui s'occupait de tout. C'est vrai que les propositions venaient de Monsieur Colruyt personnellement et l'ensemble du conseil validait ou corrigeait.

Maintenant ce qu'on a fait : Monsieur Colruyt fait ses propositions au comité de rémunération qui les analyse et qui les amende éventuellement avec lui et puis ça revient au conseil qui avalise. Évidemment si l'avis du comité de rémunération est favorable, en principe, le conseil suit.

Quid des consultants externes ? Quel est leur rôle ?

Non, ce ne sont pas des consultants externes ; c'est un membre du personnel. Quand il a fallu faire un benchmark (est-ce que le Conseil d'administration tel qu'il est payé est conforme au marché ?..), de temps en temps, on fait appel à des consultants externes pour voir un peu comment on se situe, bien sûr. En fait, la loi sur la rémunération des dirigeants l'imposait ; puisqu'il fallait justifier un certain nombre de choses, on a fait un certain nombre d'études qui permettaient de voir où nous situions nous par rapport à ...

2. Tenez-vous compte des pratiques du marché dans l'établissement des rémunérations des dirigeants ?

Oui, d'autant plus que nous sommes un secteur réputé faible au niveau des rémunérations ; donc, c'est d'autant plus important d'être bien « benchmarké », bien sûr.

3. Est-ce que la présence d'un comité de rémunération permet de modérer les rémunérations des dirigeants ?

Moi je pense que le comité de rémunération a un rôle réel ; enfin, chez nous, ça s'est passé sur comment déterminer la rémunération variable ? Essayer d'objectiver un certain nombre de chose pour fixer la rémunération variable et aussi éviter les excès ; éviter de dire à partir du moment où la balance est trop grande entre les deux, de faire attention là... Là, il a un rôle

très positif de faire réfléchir : est-ce que c'est vraiment ça qu'on veut ? La rémunération peut à la limite influencer le comportement des gens à un certain moment. Et donc de dire : attention si on veut vraiment que les gens travaillent sur le long terme et pas pour la performance immédiate qui peut leur rapporter beaucoup d'argent, balançons ça d'une manière ... Et donc, là, le comité de rémunération a eu un rôle, tout à fait.

4. En choisissant les membres, n'ya-t-il pas une façon d'influencer les rémunérations ?

Non ! Au sein du comité de rémunération, ils sont trois dont deux administrateurs indépendants. Non, à ce niveau-là, je suis formel !

5. Est-ce que les dirigeants de Colruyt peuvent influencer leur rémunération ?

Non, on a discuté de la proportion (ndlr : entre fixe et variable), mais une fois qu'elle est fixée, elle est fixée. Et en principe, on est sur du moyen terme. Si la rémunération change dans ses éléments fondamentaux, il faut justifier ; donc, s'il n'y a pas de justification de changer le balancing... Non, ça, je ne pense pas. Les personnalités restent les personnalités évidemment. Les performances restent aussi les performances. Dire qu'il n'y a pas d'influence, je pense que ce serait mentir ; c'est simplement une aventure humaine cette histoire. On ne peut pas gommer l'aspect humain ; je pense d'ailleurs que c'est une illusion. Si la loi veut faire ça, à mon avis, c'est raté d'avance (comme on dit).

Mais il n'y a pas de lutte d'influence ; il n'y a pas de conflit de pouvoir. Il y a une discussion franche.

6. Les actionnaires ont-ils un rôle dans la détermination de la rémunération ?

Oui !

D'abord, il y a les actionnaires familiaux qui, à ma connaissance, ne se mêlent pas de ça. Et les autres actionnaires, ils approuvent ou pas leur rapport de rémunération chaque année. On sait qu'il y a un certain nombre de fonds de placements américains qui reçoivent des recommandations de vote et par le fait qu'on est trois fois en inadéquation avec le Code et qu'on donne trois explain, ils disent « votez contre ! ». La raison principale, c'est que Jeff Colruyt est à la fois président du conseil et président du comité de direction.

Les Etats-Unis sont toujours très bien organisés et ils envoient une check-list en disant « là vous votez pour ou contre ». Et les fonds suivent en général et ils votent contre. Mais vu qu'ils ne sont pas majoritaires, ça a peu d'influence. Mais c'est un fait.

Maintenant, ils votent systématiquement contre l'octroi d'actions aux travailleurs pour leur participation au bénéfice parce que ça dilue leur actionnariat. Vous pouvez dire « ça motive le personnel, ça l'encourage, c'est sympathique... »... Fondamentalement, ils sont contre la dilution de l'actionnariat. Ils disent « on est contre ».

Quels sont les explain utilisés ? (Vous avez parlé du fait que le CEO et le président du conseil est la même personne et de l'étalement de la rémunération variable...)

Pour la rémunération variable, on respecte la loi ; la loi vous permet d'y déroger soit en faisant approuver ça chaque année par l'assemblée générale, soit en modifiant nos statuts. Nos statuts sont modifiés.

Parmi les autres explain :

- Deux administrateurs exécutifs et 7 administrateurs non exécutifs : pas trois indépendants
- Comité d'audit composé d'un administrateur indépendant et de deux administrateurs non exécutifs : donc pas de majorité d'indépendants
- Le Conseil d'administration n'a pas institué de comité de nomination
- Et alors Monsieur Jeff Colruyt est à la fois président du Conseil d'administration et président du comité de direction.

Cette dérogation aux recommandations du Code belge de gouvernance d'entreprise pour les sociétés cotées en bourse se justifie étant donné l'historique de Colruyt Groupe et le souhait des actionnaires de référence de confier à l'un d'entre eux la présidence du conseil de direction.

D. RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

1. Que pensez-vous du rapport de rémunération, en général ?

Moi qui ne suis pas spécialiste, je trouve ça parfois un peu compliqué. Ce qui est bien, ce sont les tableaux où on voit clairement qui gagne quoi. On le voit par administrateur vu qu'on doit

présenter par administration. On a présenté la rémunération de Jeff Colruyt, la rémunération du comité de direction. Les explications sont parfois... pour moi qui sais ce que ça recouvre, je ne suis pas certain que le lecteur externe comprend tout.

Quand on voit une phrase telle que « le salaire variable du président du conseil de direction et des autres membres du conseil de direction est déterminé pour 70% par des critères collectifs pesant sur le bénéfice d'exploitation et pour 30% par des critères individuels. En cas de prestations exceptionnelles, on peut encore compléter. Le salaire variable qui résulte de la prestation de critères collectifs ne peut être octroyé qu'à concurrence de 50% si le membre de direction n'a réalisé qu'à moitié les critères de prestations individuelles... ».ça devient compliqué : 50% de 70%...

Ça se fait comme ça mais ce n'est pas évident pour un lecteur externe.

Vous n'êtes pas contre l'idée d'avoir fait un rapport de rémunération ?

Non !

Moi je me dis : « ça intéresse qui ? » première question et « quel est le niveau de lisibilité ? ». Mais pour le reste, c'est un exercice intéressant. En tout cas, chez nous, c'est fait consciencieusement et ce n'est pas un truc qu'on fait pour être en ordre vis-à-vis de la galerie. Ça a donné lieu à des débats vraiment intéressants.

Remplit-il effectivement un objectif de transparence ?

Moi je pense qu'à ce niveau-là oui ! Là, c'est très clair (ndlr : les tableaux dans le rapport).

Le problème, c'est que, comme toujours, une fois que la loi se mêle de quelque chose, on impose des conditions de forme qui ne sont pas toujours tout à fait justifiées. Je pense que l'objectif de transparence est rempli.

Un certain formalisme qu'on peut justifier ou pas, mais en tout cas la transparence, à mon avis, l'objectif est atteint. Et le fait, par exemple, de devoir dire que j'ai prévu une indemnité de départ ou je n'en ai pas prévue, sont à mon avis des éléments intéressants pour les actionnaires. Savoir que si demain Monsieur Tartempion s'en va, ça risque de coûter autant ; ce n'est pas anodin.

2. Selon vous, où sont les limites en matière de publication d'informations sur les rémunérations ?

Admettons que le législateur exige que la rémunération des membres du comité exécutif soit publiée de manière individuelle ?

On n'aura pas le choix. À partir du moment où la loi le dit, on n'a pas le choix. Si c'était une recommandation du Code, je vous dis qu'on ne la suivrait pas ; ça c'est sûr.

Ça a quelque part à voir avec la vie privée des individus ; je pense que les jeunes comme vous sont moins sensibles à ça que les vieux comme moi. Je trouve que la transparence absolue pour tout et n'importe quoi... Je pense d'ailleurs qu'il y aura un mouvement balancier ; on va en revenir, on va voir les excès de cela.

Ce qui serait catastrophique, c'est si à l'occasion de ces publications, le législateur tire des conclusions et commence à prendre des règles ; par exemple, (j'espère que vous n'avez pas voté PTB), un des rêves du PTB c'est de dire « maintenant qu'ils publient la rémunération, la rémunération du dirigeant le mieux payé dans l'entreprise ne peut être supérieure à 2,5 fois le salaire de l'employé le moins bien payé », pour des raisons collectives, sociales... Moi je pense que ça va trop loin. C'est une question de conviction. Mais avec ça, je ne peux pas être d'accord. Nous ne pouvons pas être d'accord puisque l'entreprise, c'est un marché. Et si la Belgique était la seule à publier ça, on ne trouverait plus un dirigeant d'entreprise chez nous ; les meilleurs vont partir.

Je ne veux pas dire qu'il ne faut pas bien rémunérer l'ouvrier le moins bien payé dans l'entreprise ; ça n'a rien à voir, ce n'est pas péjoratif vis-à-vis de lui mais c'est mêler deux débats qui n'ont rien à voir l'un avec l'autre.

On encourage une certaine jalousie médiatique.

Donc, selon vous, les limites en matière de publication sont atteintes ?

Je pense. Je pense qu'on peut difficilement aller plus loin. On peut peut-être dire que quand vous expliquez, soyez plus précis. Si c'est des modifications formelles, ok.

Mais ce qu'il faut publier, je pense qu'on est au maximum effectivement.

Par exemple, pour les plans de pension ou les avantages, il y a peu d'explications ; on a les montants. Est-ce une volonté de votre part ?

Oui ! Quand vous déclarez sur votre fiche d'impôt que vous souscrivez une épargne pension, etc., y a personne qui vous demande ce que ça vous donnera in fine. On doit savoir ce que ça coûte. Le fisc vous demande ce que ça coûte pour pouvoir appliquer les abattements fiscaux mais si vous avez négocié un contrat plus favorable que votre voisin, tant mieux pour vous. Je ne vois franchement pas en quoi, ça apporte quelque chose d'utile pour l'actionnaire. L'important c'est de savoir qu'il y a un plan de pension qui coûte autant par mois pour l'ensemble des dirigeants. Le plan de pension des dirigeants coûte autant par mois. Et on peut dire : « c'est trop ou c'est trop peu », mais le fait que Monsieur x individuel qui participe depuis qu'il a 28 ans alors qu'un autre y participe depuis qu'il a 40 ans, évidemment qu'ils vont avoir un autre montant in fine alors. Je pense que l'actionnaire n'a rien à voir avec ça.

3. Que pensez-vous du fait que la rémunération des administrateurs est présentée de façon individuelle alors que la rémunération des managers est présentée de façon globale ?

On aurait de loin préféré que la rémunération du conseil soit aussi collective. Maintenant comme il s'agit de mandats, ce n'est pas la totalité de leur rémunération. Si quelqu'un est administrateur dans 10 sociétés, il suffit d'aller dans les 10 sociétés pour savoir ce qu'il gagne ; ok, c'est un métier.

Mais si on avait pu choisir, on l'aurait fait de manière collective. Le fait de le faire de manière individuelle n'est pas très dérangeant au niveau du Conseil.

4. D'après le rapport de 2012, « Les membres du Conseil de direction n'ont passé avec Colruyt Group aucune convention contractuelle individuelle en ce qui concerne leurs indemnités de départ. ». Est-ce toujours le cas actuellement dans les nouveaux contrats ?

Il y a un grand débat passionnant (je ne sais pas si vous le traitez dans votre mémoire, mais c'est un débat passionnant). Il faut savoir que la plupart des membres du comité de direction chez Colruyt sont salariés. Donc, on ne peut pas dire qu'il n'y a pas d'indemnité de départ, puisque la loi sur le contrat de travail prévoit en cas de démission, un délai de préavis ou une indemnité. Donc, il y a une indemnité de départ. Le problème, c'est la compatibilité du

contrat de travail avec la loi sur les 12/18 mois maximum. C'est un débat en soi. Pourquoi ? Comme nous avons des collaborateurs très loyaux, à partir d'une certaine ancienneté, on était avec la grille « Cleays » au-dessus des 12/18 mois. Il y a eu un long débat pour savoir qui doit primer : est-ce que c'est la loi sur le contrat de travail ou c'est le code des sociétés. Il semblerait maintenant que la loi sur le Code des sociétés va primer. En plus, maintenant avec le statut unique ouvrier/employé, l'autre mode de calcul des préavis mais je n'aimerais pas devoir le plaider ; je ne suis pas certain qui gagnerait ça !

Pour ce qui est des contrats d'indépendant, chez nous, il n'y a pas de contrat ; Monsieur Colruyt n'avait pas de contrat. Et donc, effet pervers de la loi, on s'est dit : on va lui faire un contrat. Et donc, comme on lui a fait un contrat, on a prévu une indemnité de départ, bien sûr, conforme à la loi. Alors qu'avant il n'y avait rien de prévu parce que il n'y avait pas de contrat.

C'est un effet pervers ou positif, je ne sais pas... Mais c'est vrai que grâce à la loi, on y a pensé. Et donc en cas de départ, chez nous souvent quand un directeur s'en va, c'est pour cause de retraite, à ce moment-là, le comité de rémunération fixe une indemnité de départ conforme à la loi et ad hoc. On n'a rien systématisé dans les contrats.

E. LES TYPES DE RÉMUNÉRATION

1. Quelle forme de rémunération (variable ou fixe) devrait être prépondérante dans la rémunération totale du dirigeant et pourquoi?

Dans notre secteur, il faut d'abord que la rémunération fixe soit suffisante ; ça c'est important. Par le fait que c'est un secteur qui rémunère moins bien que d'autres secteurs, la rémunération fixe doit en tous les cas être assurée. Et il faut que le variable n'ait pas pour effet d'orienter la manière de gérer le département par son dirigeant. Il faut que ça reste une bonne surprise quand les affaires vont bien et que le fait que les affaires vont bien soit rémunéré, mais il ne faut pas non plus que ce soit une incitation à manipuler, à dissimuler un certain nombre d'informations.

Quelle est la bonne balance ? C'est l'expérience qui le dit. Je ne pense pas qu'il faut que la rémunération variable soit exagérée par rapport au fixe. C'est la seule garantie.

Ce que nous ne faisons absolument pas, c'est la rémunération sous forme de stock-options pour éviter la spéculation sur le cours... C'est aussi une option de base. C'est comme ça.

Un principe du Code de 2009 nous dit que : « Afin de faire correspondre les intérêts du manager exécutif avec ceux de la société et de ses actionnaires, une partie adéquate de l'enveloppe de rémunération du manager exécutif est structurée de façon à être liée à ses performances individuelles et à celles de la société ». Comment comprendre les termes : « une partie adéquate » ?

Nous, on l'a traduit en donnant les pourcentages : 70% et 30%.

Quelle est la partie collective puisque c'est vrai qu'on n'est pas tout seul. C'est une équipe. Et quelle est la partie vraiment individuelle ? Et quels sont les critères individuels ? La participation à la création de la mission, de la vision du groupe, détermination et mise en œuvre de la stratégie, développement du potentiel, tous les successions plannings, soutien et promotion de la culture d'entreprise, ambiance de travail, rotation du personnel, teambuilding, serviabilité du personnel, politique en matière de prévention des accidents du travail...

Il y a donc des objectifs individuels et collectifs.

2. Que pensez-vous du fait que les administrateurs non-exécutifs ne reçoivent pas de rémunération variable ?

Je trouve ça sain. Je trouve ça relativement sain. Maintenant, c'est vrai qu'il y a une petite exception chez nous (je ne sais pas si vous allez m'en parler, on va voir si vous avez bien lu notre rapport). Mais en fait, il n'y a pas de rémunération variable au niveau des administrateurs.

3. L'octroi de la rémunération variable repose sur des critères de performance s'étendant sur une année. Il n'y a pas de différenciation entre long terme et court terme ?

Oui. Mais quand on dit qu'il y a un certain nombre de performances individuelles, les performances individuelles sont évidemment jugées sur le long terme.

Ce que moi j'appelle les « successions plannings », ce n'est pas un truc qu'on fait en un an. C'est mettre en place des cadres susceptibles à terme de diriger l'entreprise. En fait dans les

critères individuels, il y a une notion de durée, c'est clair. C'est développement du potentiel qu'on appelle ça.

4. Les administrateurs reçoivent également des tantièmes, mais Colruyt ne les considère pas comme une rémunération variable comme ce n'est pas lié aux performances d'une personne...

Et il n'y a aucune obligation de les donner, il n'y a aucun engagement. Chaque année, c'est l'assemblée générale qui les vote dans la répartition bénéficiaire. Donc, il n'y a pas d'engagement. Et ce n'est pas lié aux prestations individuelles et ils ne sont donnés qu'aux holdings familiaux, donc pas aux administrateurs individuels.

Monsieur Colruyt est deux fois administrateur chez nous, il est administrateur à titre personnel et il est administrateur en tant que représentant d'Anima, qui est en fait le holding qui représente sa branche familiale.

Farik, c'est la branche familiale de Frans Colruyt, qui est administrateur à titre personnel et administrateur en tant que représentant de Farik.

Herbeco est une exception où là, c'est Piet Colruyt qui est administrateur, mais c'est Herbeco qui reçoit sa rémunération. Il est administrateur en tant que représentant d'Herbeco et il ne l'est pas à titre personnel. Il n'y a qu'Herbeco qui reçoit une rémunération.

Les tantièmes, c'est un débat ! Ça c'est typiquement entreprise familiale ; c'était une manière pour la famille de rémunérer son engagement dans la société. Traditionnellement chez nous, c'est comme ça ; je ne sais pas si ça va durer longtemps. Si je suis très objectif, moi je pense que ça va disparaître parce que c'est un peu difficile à justifier effectivement (pas dans votre mémoire), même s'il n'y a pas d'abus et que c'est lié effectivement au bénéfice réel etc. ça a un petit côté « old fashion » qui est, à mon avis, un peu difficile à justifier aujourd'hui. Je pense d'ailleurs qu'on est la seule société du Bel20 à le faire et je pense que dans les sociétés cotées, on doit être deux ou trois à le faire encore ; on n'est pas beaucoup. Vous n'en trouverez pas beaucoup. C'est un débat intéressant. Les juristes vous écrivent des pages passionnantes là-dessus. Le fait que ce n'est pas une rémunération variable (dont on a dit les raisons), c'est contesté par un certain nombre de personnes. Ça ne fait pas l'unanimité la raison qu'on donne, vous devez le savoir.

5. Est-ce que les critères de la rémunération variable sont mentionnés quelque part ?
Dans un contrat ?

Ils sont dans les nouveaux contrats. Dans les anciens, pas toujours. Mais dans les nouveaux contrats, ils sont.

Dans les anciens contrats, vu qu'ils n'y sont pas, pour ces personnes-là, vous avez un document résumant les critères ?

C'est la force de l'habitude. Chaque année, ça se déroule et chaque fois, il y a quand même un rapport motivé vis-à-vis de l'individu, sur pourquoi, combien et comment.

F. AUTRES

1. Si vous deviez modifier une recommandation du Code belge de gouvernance d'entreprise 2009, de laquelle s'agirait-il ? Quelle recommandation ajouteriez-vous ?

Moi, je pense que le Code a raté une chose, c'est la distinction entre une entreprise d'origine familiale et une entreprise purement éclatée en bourse. Je pense que si on veut développer le Code et le rendre encore plus précis ou plus interventionniste, on devra passer par là parce qu'autrement, on risque d'avoir des problèmes. Je parle pour Colruyt qui est évidemment un exemple de société familiale à succès, mais il y en a plein d'autres. On n'est pas seul là-dedans. Et quand je parle avec mes collègues, c'est quand même une remarque qu'on entend souvent. On n'a pas tout à fait prévu cet aspect-là alors que le Code Buysse par exemple qui est pour les sociétés non cotées et plutôt PME etc. en tient beaucoup compte. Ce serait pas mal de faire remonter un certain nombre de recommandations de ce Code (Buysse) et de les matcher avec celles du code des sociétés cotées pour tenir compte de ces aspects-là.

ANNEXE 9 : Retranscription de l'interview de Valérie Vermeire chez Belgacom

A. FONCTION/RÔLE ET POSITION/POLITIQUE DE BELGACOM

1. Pouvez-vous vous présenter et me situer en quelques mots votre parcours au sein de la société Belgacom ?

Moi, j'ai commencé chez Belgacom en 1997 comme analyste financier, j'avais travaillé 18 mois dans une banque américaine. Puis en 2000, j'ai participé à un projet au niveau groupe, une des grosses réorganisations qu'on a faite. On a fait plusieurs grosses restructurations ; à l'époque on était 26-27.000 et aujourd'hui, on est 15.000 en ayant intégré Proximus et Telindus qu'on a acheté par la suite. On a fait plusieurs plans de départ à la pension, etc. Puis je suis devenue directeur financier pour une « business unit ». Et là, j'ai continué à évoluer dans le monde financier jusqu'en 2007 et là j'ai pris la tête de l'audit interne. Dans ce cadre-là, je travaille pour le comité d'audit, qui est un des sous-comités du Conseil d'administration. Là, je suppose qu'en matière de gouvernance, vous avez vu, il y a plusieurs sous-comités qui préparent le travail du « Board ». Et donc, maintenant, responsable de la politique de rémunération pour le groupe Belgacom depuis 18 mois.

2. Quel est votre rôle vis-à-vis du comité de rémunération et/ou du rapport de rémunération ?

Je prépare et je centralise tous les dossiers qui passent au « remuneration committee », on est à 4 ou 5 meetings par an. Ça dépend un peu des agendas. Je dépends directement du « IVP Group Human Resource », donc le patron HR de Belgacom, qui est Michel Georgis. Au niveau du rapport de rémunération, à part la partie sur le Conseil d'administration qui est faite par le secrétaire général, il est rédigé dans mon équipe.

3. Les rémunérations constituent-elles un sujet sensible pour Belgacom et ses dirigeants ?

Sur l'intranet, toute la politique de rémunération des cadres, des « sales » et de l'ensemble des employés est publiée. C'est un sujet où chacun a une visibilité globale sur son package ; on fait d'ailleurs en sorte de communiquer un maximum sur l'ensemble des éléments du package. C'est plus facile pour les gens d'avoir, ce qu'on appelle, le « what's in it for me »,

donc un « overview » qui leur permet de savoir ce qu'ils ont et les différents éléments. Il y a aujourd'hui bien plus que le salaire de base.

B. LE CODE BELGE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET LA LOI DE 2010

1. Quelle est la politique de Belgacom en cette matière pour les cadres et les dirigeants?

On a une politique de rémunération qui se veut alignée sur la médiane du marché et notre marché de référence, c'est le Bel20 et le marché ICT. Ça, c'est plutôt pour la partie salaire de base. Et on veut « rewarder » ce qui est excellente performance ; donc là, on dépasse la médiane en cas d'excellentes performances.

À côté de ça, on a mis en place tout un système de « flexibel rewards », comme on appelle ça chez nous, un plan cafétariat qui vise à optimiser un budget mobilité, un plan ambassadeur qui est un plan télécom parce qu'on veut que nos employés soient ambassadeurs de nos produits et services et qu'ils aient accès à un maximum de produits et services à des conditions favorables. On a mis aussi en place depuis 18 mois une politique de « home working » ; on a environ 7000 personnes qui peuvent travailler de la maison et tout ça est enregistré via un système, c'est maximum deux jours par semaine mais dans la majorité des cas, les gens font un jour par semaine. On a aussi lancé en janvier : un compte épargne temps ; comme on va tous devoir travailler plus longtemps et qu'on se rend compte que les gens sont prêts à travailler plus longtemps mais pas nécessairement toujours au même rythme, et donc il faut prévoir des aménagements de fin de carrière ; on a lancé un programme qui permet à l'ensemble des employés de Belgacom d'acheter aujourd'hui des jours de congé à prendre à la fin de la carrière de manière à pouvoir aménager la fin de carrière.

Au-delà de ça, on a tout un package de « benefit » : les assurances, les plans de pensions... c'est donc vraiment très complet, je pense.

2. Que pensez-vous du Code Belge de Corporate Governance et, en particulier, du principe « comply or explain » ?

Je pense que la transparence, elle est nécessaire. Beaucoup de sociétés ont énormément travaillé ces dernières années sur leur rapport annuel de rémunération. Mais c'est parfois aussi un peu difficile de traduire dans des mots des concepts. Ça a, à la fois, beaucoup d'avantages,

mais ça a, à la fois, aussi des inconvénients ; ça peut être mal compris. Ça, nous, on l'a vu dans le passé où certaines « voting agencies » par exemple avaient mal compris ou interprété. Au-delà du rapport annuel, il y a tout un besoin de communication et d'expliquer.

Au sinon, comply or explain, je n'ai pas de problème avec ça. Je n'ai pas vraiment d'avis. Pourquoi pas ?

Ce principe « comply or explain » permet de s'adapter aux spécificités de chaque entreprise. Dans le cas de Belgacom, ya-t-il des spécificités de l'entreprise qui font que vous devez adapter la politique de rémunération ?

On a un historique ; on est une ancienne entreprise publique totale et maintenant on est une entreprise publique autonome, avec la particularité aussi qu'on est coté en bourse et qu'on opère sur un marché hyper compétitif ; il y a un actionnaire majoritaire qui est l'Etat.

Est-ce que le fait que l'Etat soit actionnaire a des conséquences sur la politique de rémunération et la structure de la rémunération?

Je pense que vous avez suivi les débats dans la presse sur la rémunération de notre CEO. Donc, oui !

Les actionnaires ont-ils un rôle dans la détermination de la rémunération?

Les actionnaires, non ! C'est le Conseil d'administration.

Stricto sensu, c'est le gouvernement qui nomme l'administrateur délégué de Belgacom. Donc, dans ce cadre-là, c'est eux (ndlr : le gouvernement) qui le nomment mais ce n'est pas eux qui définissent sa rémunération, c'est le Conseil d'administration.

3. Que pensez-vous de la loi de 2010 qui est venue renforcer le gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées ? Est-ce que le Code, en lui-même, aurait suffi ? Est-ce que la loi était vraiment nécessaire ?

En toute sincérité, je n'étais pas du tout dans ce domaine-là en 2010 ; donc je ne sais pas exactement en quoi ça a modifié vraiment les choses. Moi, je vis plutôt avec la réalité du Code aujourd'hui. On essaye, dans la mesure du possible, d'être le plus transparent et le plus clair possible et je crois que ce qui est fondamentale pour les actionnaires aujourd'hui et le

marché tout court, c'est de démontrer qu'on a une politique de rémunération qui est équilibrée et qui est orientée vers le « pay for performance ».

Est-ce que vous savez si la loi a un grand impact dans le rapport de rémunération ou dans la structure de rémunération des dirigeants ?

Je pense que c'est à ce moment-là qu'on a re-équilibré le short-term/long-term. Je pense que c'est cet élément-là principalement qui a été adapté parce qu'on était déjà très « compliant » avant.

4. Dès 2008, de nombreuses informations sont disponibles sur les rémunérations, mais ne sont pas regroupées sous un rapport de rémunération. Dès 2009, on se rapproche très fortement de ce que la loi imposera en 2011. Comment expliquez-vous ce comportement proactif ?

Belgacom dans toute sa manière de communiquer, que ce soit au niveau des résultats financiers, du rapport annuel ou du rapport trimestriel de publication des résultats, est extrêmement transparent. On donne beaucoup d'informations et on explique beaucoup de choses ; c'est une politique de communication.

Ya-t-il d'autres explications à ce comportement proactif ?

Non, je crois que c'est un peu dans le DNA de cette société d'être très aligné avec la transparence à tout point de vue. C'est une entreprise très regardée.

5. La société a un comportement proactif vis-à-vis du Code et puis de la loi. Comment vous situez-vous par rapport à d'autres entreprises ?

Il y a environ un an, j'ai fait comme vous, j'ai pris tous les rapports de rémunération et j'ai regardé un peu comment les informations étaient « disclosed » dans les différentes entreprises. Je crois qu'au sein du Bel 20, on a un peu de tout. On a des entreprises qui sont encore plus transparentes, on en a qui le sont beaucoup moins. Ça dépend un peu de la politique en interne.

Moi je pense qu'on est certainement dans le top 20. Je pense sincèrement.

6. Que pensez-vous du fait de devoir donner des indications sur la façon dont la rémunération est établie, sur la procédure utilisée, sur la politique de rémunération ?

Quelque part, c'est quand même quelque chose qu'il est important de déployer comme communication au sein de son entreprise. Ça fait partie, c'est un élément pas fondamental mais important de la motivation et de l'engagement des employés ; ce principe de se sentir traité de manière équitable et de manière « fair ». Donc, si on le fait à l'interne, pourquoi pas le faire à l'externe ? Il n'y a rien à cacher dans la politique de rémunération. Ce sont des choix qui sont validés selon tout un Code de gouvernance, comme vous le savez. À partir du moment où ces choix sont faits, personnellement je n'ai pas de problème avec ça, je ne vois pas où est le problème. Ça prend juste beaucoup de temps.

C. COMITÉ DE RÉMUNÉRATION

1. Quel est le véritable rôle du comité de rémunération ?

Le comité de rémunération a un pouvoir de décision sur l'ensemble des éléments du package de rémunération des membres du comité de direction. Il supervise tout ce qui est la partie « senior executives ».

Donc, il a déjà un pouvoir de décision. Est-ce que le Conseil d'administration intervient encore par la suite ?

Toujours, oui ! Le « Remco » recommande au « Board ». Il n'y a aucun sous-comité du « Board » qui a un pouvoir décisionnel en « stand-alone » mais comme ils préparent une série de dossiers pour approbation au conseil ; ils recommandent une approbation.

Ça ne suffit pas de passer par le « Remco », il faut toujours passer par le « Board » par la suite.

2. Est-ce que la présence d'un comité de rémunération permet de modérer les rémunérations des dirigeants ?

Je crois que dans notre cas, oui. Je crois que, depuis toute la transparence, il y a en Belgique et ailleurs, un focus très clair sur le salaire des « top managers » en Belgique. Il y a une volonté de réguler ça.

3. Quel est le degré d'indépendance du comité de rémunération ? Sur base de quels critères, choisissez-vous les membres ? En choisissant les membres de ce comité, est-ce que le président du Conseil d'administration n'influence-t-il pas les rémunérations ou les oriente ?

Dans notre comité de rémunération, on a une partie des membres du « Board » qui sont indépendants et une partie des membres du « Board » qui sont nommés par le gouvernement. On a Stefaan De Clerck qui est le Chairman du « Board » nommé par l'Etat et Jozef Cornu. On a deux membres du Conseil d'administration qui sont dans le « Remco » qui sont nommés par l'Etat et deux membres indépendants qui sont Lutgart Van den Berghe (qui est une sommité en matière de rémunération et de gouvernance ; si un jour vous avez l'occasion de la rencontrer, c'est vraiment la personne à rencontrer dans ce domaine-là ; elle est la référence).

4. Est-ce que les dirigeants de Belgacom peuvent influencer leur rémunération ? Dans le rapport de rémunération, nous pouvons lire que : « Un principe fondamental de sa politique de rémunération réside dans le degré de liberté laissé au top managers leur permettant de choisir en partie leur mode de rémunération ».

Leur mode de rémunération, c'est plutôt dans le sens où par exemple, on a un système de « short-term incentive » et nos cadres supérieurs peuvent choisir entre le fait de l'avoir en cash ou en DSPP. Ça, c'est un principe de liberté. Mais il n'y a aucune liberté sur comment le montant est défini.

5. Lors du vote par les actionnaires pour approuver le rapport, est-il possible qu'ils rejettent le rapport de rémunération ?

Oui, l'année passée. Notre actionnaire majoritaire s'est abstenu sur le rapport de rémunération et a refusé la motion relative au plan de stock-options. Suite à ça, on a revu notre « long-term incentive ».

Vu qu'il était actionnaire majoritaire, quelles ont été les conséquences ? Le rapport a vraiment été refusé ou est passé quand même ?

Je pense qu'il a été refusé mais cette année-ci, il a été approuvé.

D. RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

1. Que pensez-vous du rapport de rémunération, en général ? Et du fait qu'il faut publier des informations sur les rémunérations ?

En matière de transparence, on n'a aucun problème mais il faut veiller à ce que ça n'aille pas trop loin non plus.

J'ai encore vu ça il y a quelques semaines, dans les 24 heures, en tête des journaux, « Paul Buysse a touché 4 ou 5 millions... ». Ce n'est pas ça le but. Parfois, je trouve que la presse utilise un peu cette information pour agiter la réaction.

Remplit-il effectivement un objectif de transparence ?

Complètement. Je pense que quand on lit notre rapport de rémunération, on comprend exactement comment les cadres supérieurs et principalement le « management team » de cette société, donc les gens qui décident, sont rémunérés et sur base de quels critères. Les chiffres sont entièrement publiés.

Je ne sais pas ce qu'on peut mettre de plus pour être honnête.

Qu'est-ce qu'on peut publier de plus ?

Je ne vois pas, à part leurs évaluations, mais ça, je crois quand même que ce ne serait pas une bonne idée.

Admettons que le législateur demande de publier les rémunérations individuelles des membres du comité de direction, est-ce que vous le suivez ?

Si c'est imposé par le législateur, alors oui on suivra.

Si c'était une recommandation comme dans le Code actuel, est-ce que vous la suivriez ?

Ça, je ne sais pas me prononcer. C'est notre CEO qui prendra la décision en discussion avec le « remuneration committee ».

Il faut voir pourquoi il faut faire ça ?

Pour divulguer encore plus d'informations...

En plus, ce sont des équipes qui bougent dans le temps ; on a des gens qui rentrent, qui sortent. On va devoir commencer à expliquer que celui-là était là pendant 3 mois et puis il est parti, un autre est venu deux mois après... On va écrire un chapitre complet !

Et ça deviendra moins lisible avec tous les changements dans le comité ; la compréhension sera plus difficile également !

2. Est-ce que vous pensez que les rapports de rémunération sont fort lus par les actionnaires ?

Je pense que c'est très lu par les « voting agencies ». Clairement.

Quand vous parlez des votings agencies, vous parlez des organismes qui disent comment voter les rapports ?

ISS...

3. Dans le rapport de rémunération, nous retrouvons la rémunération détaillée du CEO. Il s'agit de la publication d'informations « confidentielles ». N'est-ce pas une atteinte à la vie privée ?

Si vous demandez l'avis de Valérie Vermeire en tant que citoyen belge, oui ! Moi je trouve. Pendant des semaines, on a parlé du salaire de notre CEO dans la presse. Est-ce que c'est vraiment ça le point important ou est-ce que sa gestion de la société, sa capacité à nous amener vers un futur ? On détourne un tout petit peu le débat. Ce qu'on attend d'un CEO, c'est qu'il gère l'entreprise conformément aux attentes des actionnaires ; il y a tout un système de gouvernance. On va finir par « bypasser » un peu le système du Conseil d'administration ; c'est eux qui sont en charge de veiller à ce que « ça tienne » et que ce soit cohérent. Je ne crois pas que parler du salaire d'un CEO, c'est la chose la plus importante dans la mission d'un CEO ; c'est tout à fait autre chose.

On ne se pose pas d'abord la question de savoir si les gens ont les compétences et le bon profil. À partir de ce moment-là, chacun a un historique différent. Si vous voulez attirer des talents, dans certains cas, il y a des gens qui ont un parcours qui fait qu'ils ont un package de rémunération plus élevé que d'autres. C'est le fruit de la carrière de chacun. Ce qui compte c'est le profil dont on a besoin : si on est convaincu que c'est la bonne personne parce qu'elle

a les compétences (je ne dis pas elle parce que je parle de Dominique). De manière générale, dans une entreprise, ce qu'on cherche, c'est la bonne personne au bon endroit pour remplir la bonne mission et de lui proposer des actions de développement et de continuer à lui offrir une formation ; le package de rémunération, c'est un élément de tout ça. Ici, c'est vrai qu'au moment où tout le monde le publie, c'est vrai que c'est un peu comme si c'était la chose la plus importante.

Les médias n'ont rien fait pour arranger les choses en mettant en avant uniquement l'aspect rémunération.

Ils devraient mettre l'accent sur la compétitivité salariale de la Belgique ; ça, ce serait un point intéressant.

4. Dans le cas de Belgacom, l'administrateur délégué ne reçoit pas de rémunération en tant qu'administrateur. Est-ce une volonté de votre part de ne rémunérer que son rôle de CEO?

Non, je pense que c'est lié à la loi. Notre administrateur-délégué n'a pas de mandat rémunéré.

5. Que se passe-t-il lorsque la rémunération variable a été octroyée sur base d'informations financières erronées ?

Le « claw back » ? On n'a pas de clause de « claw back ». Je pense qu'en Belgique, c'est illégal. Je peux me tromper mais j'ai entendu à une conférence récemment qu'au niveau du « claw back », la Belgique avait un problème.

C'est contraire à la loi sur le droit du travail qui dit que c'est interdit de récupérer la rémunération du travailleur une fois qu'elle lui a été accordée.

Est-ce que c'est déjà arrivé que la rémunération variable ait été octroyée sur base d'informations erronées ?

Tous nos comptes sont audités et plus qu'audités. Il n'y a aucune rémunération variable qui est payée sans avoir les résultats complets, définitifs, approuvés, publiés...

C'est donc plutôt quelque chose de théorique, contraire au droit du travail belge, vu que les comptes sont audités...

Je vois dans certains rapports de « voting agencies », pas de « claw back clause ». Non, pas de « claw back clause » parce qu'en Belgique, ce n'est pas possible.

6. En ce qui concerne les indemnités de départ, nous voyons dans le rapport de rémunération que pour certains dirigeants actuels cette indemnité de départ dépasse les 12 et 18 mois prévus par la loi de 2010. Est-ce toujours le cas actuellement dans les nouveaux contrats ?

Toujours la même clause : 12 mois.

Le code est maintenant suivi mais pour ceux qui étaient là avant, on ne sait pas changer les modalités contractuelles unilatéralement ; on ne sait pas faire ça en Belgique non plus, mais maintenant, c'est d'office 12 mois.

On l'a mentionné quelque part d'ailleurs (ndlr : dans le rapport de rémunération). Il y a un point spécifique. « Dominique Leroy, Bruno Chauvat, Geert Standaert, Ray Stewart and Bart Van Den Meersche have a contractual termination clause with an indemnity of 1 year's remuneration. Michel Georgis has a contractual termination clause with an indemnity of 1 year's remuneration plus 1 month pay per year of seniority acquired, with a maximum of two years' remuneration after 12 years of service ». C'est un ancien contrat.

Donc, pour les nouveaux contrats, la loi et le Code sont bien suivis.

Oui!

E. LES TYPES DE RÉMUNÉRATION

1. Tantôt, vous disiez que vous vous compariez par rapport aux entreprises du Bel20 et ICT. Les pratiques du marché jouent donc un rôle/influencent la détermination des rémunérations chez Belgacom. Vous vous comparez uniquement par rapport à la médiane ou vous regardez également les rémunérations octroyées, les avantages, les stock-options... ?

Oui, chaque élément est comparé par rapport à une pratique de marché. La stratégie en termes de rémunération, c'est de viser pour les éléments du salaire de base, la médiane du marché Bel20 et ICT. On a aussi un historique, il y a donc des choses qui restent avec le temps.

Toutes les entreprises font cette démarche qui est de se conformer aux pratiques du marché. Ya-t-il encore un peu de liberté pour fixer la rémunération ou vous devez garder à l'esprit cette idée de comparaison avec les autres entreprises ?

Quelque part, c'est sain d'avoir un marché de référence. Et de nouveau, où on met la barre, c'est une décision de stratégie quelque part. Il y a des entreprises qui ne visent pas la médiane, il y a des entreprises qui visent le « upper quartile ». Il y a des entreprises qui ont des politiques beaucoup plus agressives en termes de « share-ownership » que nous, on peut avoir. Tout ça, ce sont des choix qui sont expliqués dans le rapport de rémunération.

Donc, il n'y a plus beaucoup de place à la liberté ?

Non !

2. Quelle forme de rémunération (variable ou fixe) devrait être prépondérante dans la rémunération totale du dirigeant et pourquoi?

Je pense qu'on va de plus en plus dans le salaire fixe. On a, avec toute la gouvernance autour, un peu noyé la différence entre un « short-term incentive » et un « long-term incentive » puisqu'on doit « differed » une partie.

Est-ce que quelqu'un va mieux performer parce qu'il a une très grosse partie variable ? Il faut rester cohérent ; pour des fonctions « sales », clairement, ce sont des gens qui fonctionnent à l'objectif. Je pense que plus on monte dans la hiérarchie, mais ça, c'est mon avis personnel,

plus on est occupé à travailler à des objectifs communs, des objectifs d'entreprise. On a tous, dans chacune de nos fonctions, contribué à l'exécution de la stratégie du groupe.

Si vous regardez ce qui se passe en Angleterre par exemple, ils sont extrêmement agressifs sur la partie variable, là où en Europe, on est plus en train de reculer par rapport à ça.

Pour vous, la partie fixe doit rester prépondérante ?

Moi je dirais que quelque chose de sain, ce serait sans doute moitié-moitié, aussi parce que la partie fixe en Belgique évolue avec l'index ; ça représente un coût énorme pour les entreprises. Ça a des impacts en matière de pension complémentaire. Ce n'est pas juste dire « je peux me permettre de mettre tout ce que je veux dans le salaire de base... ». Si on veut mesurer la performance, le lien « pay for performance » doit encore exister. Je trouve qu'il faut un système équilibré.

3. Par rapport à la performance, vous vous basez sur des objectifs individuels et collectifs ? Quels objectifs par exemple ?

Oui. Ce sont des « Key Performance Indicator » qui sont définis au niveau de groupe. C'est un mélange d'objectifs financiers, opérationnels ou par exemple la satisfaction des employés.

Cette évaluation se fait sur combien d'années ?

Par an.

4. Les administrateurs non exécutifs ne reçoivent pas de rémunération liée à la performance. Que pensez-vous de cette pratique ?

La performance d'une entreprise, c'est le management. Donc, quelque part, je trouve ça tout à fait normal. Le Conseil d'administration est le garant de la bonne stratégie ; le management est en charge de l'exécution de cette stratégie. C'est le management qui recommande la stratégie mais, in fine, c'est le Conseil d'administration qui décide des orientations stratégiques. Donc, je trouve que c'est tout à fait aligné. La performance et l'exécution de la stratégie, c'est le management qui les met en place, pas le Conseil.

Je trouve donc que c'est logique.

5. La loi de 2010 a imposé un étalement de la rémunération variable. J'ai vu que dans le cas de Belgacom, vous aviez centré cet étalement sur les stock-options où une partie était donnée après deux ans et une partie après 3 ans.

Ce n'est plus le cas. Ça, on a changé. On n'a plus de stock-options. Ils ont une partie en « performance value » ; c'est à trois ans. Donc, c'est balancé « short-term/long-term ».

Que pensez-vous de cet étalement de la rémunération ? Est-ce nécessaire de la répartir sur 3 ans ?

Pour moi, le long-term incentive a un intérêt : c'est un outil de rétention. C'est, quelque part, vouloir garder et stimuler les talents au sein de la société.

Différer pour différer, à partir du moment où on n'a pas de « claw-back », je ne vois pas l'intérêt ; ça, c'est mon avis.

Dire que c'est défini au moment X mais on va le payer deux années plus tard et si, entre temps, il y a quelque chose qui se passe... mais ça a été défini au moment X. Nous, ça on ne le fait pas.

Ce qu'on a fait, c'est qu'on a balancé la politique de rémunération variable « short-term et long-term », avec des objectifs « long-term » pour la partie « long-term » et des objectifs « short-term » pour la partie « short-term ». Ce n'est pas qu'on a un système de variables où on dit qu'on paye un tiers la première année et puis les deux tiers trois ans après ; ce n'est pas du tout comme ça chez nous.

6. Est-ce que les critères de la rémunération variable sont mentionnés quelque part ? Dans un contrat ?

Ils ne sont pas dans les contrats. Chaque année, le « Board » approuve les KPI sur lesquels les cadres sont évalués. Ils sont suivis, traqués par des organismes indépendants et ils influencent la rémunération variable.

Ils sont donc dans le procès-verbal du Board ?

Tout à fait !

7. Un principe du Code de 2009 nous dit que : « Afin de faire correspondre les intérêts du manager exécutif avec ceux de la société et de ses actionnaires, une partie adéquate de l'enveloppe de rémunération du manager exécutif est structurée de façon à être liée à ses performances individuelles et à celles de la société ». Comment comprendre les termes : « une partie adéquate » ?

Nous, on lie tout à la performance. Il y a une très grosse majorité qui est liée à la performance du groupe et alors il y a une partie qui est liée à la performance individuelle de la personne. Tout est lié à la performance.

Si c'est du variable, par définition, variable, ça veut dire que ça peut fluctuer dans le temps. Si ça fluctue dans le temps, ça doit être lié à des objectifs clairs et qui sont atteints, dépassés ou pas atteints. Tout ça est devenu très mathématique.

F. AUTRES :

1. Si vous deviez modifier une recommandation du Code belge de gouvernance d'entreprise 2009, de laquelle s'agirait-il ? Quelle recommandation ajouteriez-vous ?

Je ne sais pas.

Je pense qu'on est allé très loin en matière de transparence.

Si maintenant, vous me parlez qu'on envisage de publier la rémunération individuelle des membres du comité....

Ah, mais c'est une hypothèse que moi j'ai formulée afin de voir jusqu'où vous étiez prêts à aller !

Jusqu'où ça va aller ? On peut finalement publier la rémunération individuelle des 15.550 employés de cette société ; je ne sais pas si ça va aider, je ne vois pas l'intérêt.

Je crois que ce qui est une bonne chose du système actuel, c'est que ça force les entreprises à se poser les bonnes questions, à remettre en cause et à être encore plus proactif, à mon sens, par rapport à avant, à regarder ce qui se fait à l'extérieur. Je pense qu'on le faisait de toute façon, mais là, moi je lis les rapports de rémunération pour voir s'il y a des gens qui font

autres choses ou si on est en train de se démarquer ou de pas se démarquer... C'est sain. Ça permet « d'avoir accès » à énormément d'informations utiles pour vous, pour moi et pour n'importe quel actionnaire de n'importe quelle société.

Est-ce que certaines pratiques se faisaient auparavant sans être indiquées dans un quelconque rapport ? Et que donc le rapport vous a obligé à les mentionner par écrit quelque part ?

Tout est très structuré ici ! Donc je ne crois pas...

2. Yaura-t-il encore des changements à l'avenir par rapport à la rémunération ou au rapport de rémunération ?

Non. Par rapport au rapport de rémunération, celui de 2013 a été vraiment retravaillé pour aller vers beaucoup plus de transparence au niveau des critères qui servent à déterminer la rémunération variable. On a implémenté un nouveau LTI qui est « market best practices », donc là, je pense qu'on y est aussi. Je ne m'attends pas à des changements fondamentaux. Il est clair que le nouveau plafond qui a été défini pour la rémunération du CEO de Belgacom va avoir un impact dans les années à venir.

3. Avez-vous d'autres remarques/points à soulever ?

Si vous avez l'occasion de rencontrer Lutgart Van Den Berghe (vous pouvez la contacter via Guberna où elle est administrateur), je pense que ça c'est quelqu'un qui partage son expérience qui est vraiment énorme avec beaucoup de passions. Si vous avez l'occasion d'aller l'écouter, peut-être qu'elle donne des conférences, je crois que ça ferait une différence pour votre mémoire.

ANNEXE 10 : Retranscription de l'interview de Christine Darville de la FEB

A. FONCTION/RÔLE ET POSITION/POLITIQUE

1. Pouvez-vous présenter en quelques mots votre parcours professionnel ?

En fait, je suis exécutif manager du centre de compétences 'droit et entreprise' de la FEB. En tant qu'exécutif manager du centre de compétences, j'ai également des autres activités ; je suis chargée de la gestion journalière de la fondation privée 'commission corporate governance' que je suis depuis la création de la commission, c'est-à-dire depuis grosso modo 2013. La commission (je suppose que vous l'avez vu) dispose d'un site avec ses principales activités, son fonctionnement, le Code. Donc je me suis occupée depuis le départ de tout ce qui concerne la gouvernance d'entreprise à la FEB et je suis également administratrice de l'association belge des sociétés cotées et du Belgium Inverstors Relations Association (BIRA). C'est tout un focus sur tout ce qui est sociétés cotées, leur mode de fonctionnement et leur gestion. Mais, ma fonction principale, c'est d'être exécutif manager du centre de compétences 'droit et entreprise'. Nous nous occupons de tout ce qui est droit, sauf le droit fiscal, le droit social, dans la mesure où les matières juridiques intéressent au moins les entreprises. Si ça ne les intéresse pas, nous ne suivons pas. Nous suivons certains aspects du droit civil, mais le droit civil n'est pas une priorité chez nous. Chez nous, c'est le droit commercial, le droit de la consommation, le droit de la concurrence, le droit des sociétés... Tout ce qui est droit sauf le droit fiscal et le droit social, que nous ne faisons pas du tout, et les autres droits dans la mesure où ça concerne les entreprises. On a suivi de très près au cours de l'année écoulée tout ce qui était code économique.

2. Quel est votre rôle vis-à-vis de la Commission Corporate Governance et du Code de Corporate Governance ?

Comment a-t-on élaboré le Code ? Le premier Code était publié en 2004. Il y avait la commission proprement dite, qui se réunit grosso modo 4 fois par an et il y a un groupe de travail permanent dont je fais partie et qui lui, est chargé de préparer les positions, de préparer les documents qui sont soumis à la Commission Corporate. C'est le groupe de travail qui a préparé les projets de textes qui sont soumis à la Commission. C'est un gros travail ; pour le premier Code, on s'est réuni tous les vendredis après-midi pendant plusieurs mois. Puis, on a procédé à des consultations publiques pour savoir si ce qu'on faisait, répondait ou non aux

besoins de nos membres, des sociétés cotées et les acteurs de la place financière, les investisseurs institutionnels, les fonds de pension... tous ces acteurs-là. Sur base de ces consultations, on a récolté les résultats, et on a vu ce qu'il fallait adapter ou pas adapter. Et alors, pour la nouvelle édition du Code en 2009, on a d'abord fait une première consultation pour voir quelles étaient les attentes des acteurs de la place financière, on les a traduites dans un texte, on a à nouveau soumis aux consultations publiques et alors le Code a été publié en 2009. Donc, on a un noyau qui fait un travail permanent, qui est composé de représentants de l'AFP, d'Euronext, de Guberna et, en tant qu'observateurs de la FSMA.

B. LE CODE BELGE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

1. Que pensez-vous du Code de Corporate Governance ?

Je ne peux être juge et partie.

Je trouve que le Code, d'abord, répondait à un besoin, que ce soit en 2004 ou en 2009, à un besoin des sociétés cotées. Il n'y avait pas de Code belge de gouvernance d'entreprise pour les sociétés cotées. Il y avait en fait trois codes : il y avait le Code qui était fait, à l'époque, par la bourse de Bruxelles et la CBFA (CBF) qui portait essentiellement sur l'information à fournir par les sociétés, surtout pour le Code de la FSMA. Et alors, vous aviez un Code fait par les sociétés cotées. En 2003, on a décidé de faire qu'un seul Code ; nous sommes un tout petit pays et on a mis autour de la table la CBFA, la FEB et Euronext. On a décidé de donner une forme plus pérenne et de créer la Commission Corporate Governance. La commission s'est chargée de faire un Code de gouvernance d'entreprise. Lorsqu'on a fait des études de monitoring, on a constaté que le Code était très bien appliqué par les sociétés. En 2009, on a refait un nouveau Code. Vous savez qu'il y a une directive européenne qui a été transposée en Belgique, qui impose aux sociétés, notamment de désigner un Code de gouvernance d'entreprise. Nous avons été très satisfaits que le gouvernement ait désigné le Code belge de gouvernance d'entreprise comme étant le Code qui devait être appliqué par les sociétés cotées. Je crois que c'est une des rares fois où une initiative purement privée ait été reconnue comme ayant une valeur légale.

2. Que pensez-vous du principe « comply or explain » ? Quels sont ses avantages et ses inconvénients ?

D'abord, ce n'est pas innovateur en la matière. Dans tous les pays où il y a un Code de gouvernance d'entreprise, il repose sur le 'comply or explain'. Si vous regardez le site ECJEA, vous trouvez tous les Codes de tous les pays du monde. Vous trouvez la référence si vous allez voir sur notre site, vous trouverez la référence de cet organisme et vous allez trouver tous les Codes. Les pays qui ont un code de gouvernance d'entreprise sont basés sur le principe 'comply or explain'. Pourquoi ? Parce qu'il est difficile d'établir une seule règle pour chaque société, une seule règle pour l'ensemble des sociétés. Chaque société a sa propre structure, ses propres spécificités, une phase de développement peut-être tout à fait différente d'une société en croissance que d'une société qui vient à peine de débiter. On trouvait qu'il fallait mieux, comme dans les autres pays et comme l'Union européenne l'a également reconnu, adopter une approche plus flexible : en principe, les entreprises doivent suivre le Code et si elles ne sont pas capables de suivre le Code, elles doivent expliquer pourquoi elles ne le suivent pas. Ce qui ne veut pas dire, c'est mis clairement dans le préambule du Code, tout au moins dans sa version de 2009, qu'une société pourrait décider de ne pas appliquer 4/5 du Code. L'idée, c'est chaque société doit appliquer l'ensemble du Code, mais sur certains points, la société peut décider de ne pas appliquer certaines dispositions, mais alors elle doit l'expliquer. Elle doit l'expliquer de façon motivée et raisonnée. C'est là qu'il y a eu le plus de problèmes, c'est dans ce qu'on appelle la qualité de l'explication qui a été fournie par la société, c'est facile de dire que 'je n'applique pas le Code parce que telle disposition, je ne l'aime pas'. Ce que nous disons, c'est que si vous n'appliquez pas une disposition du Code, vous devez justifier pourquoi vous ne l'appliquez pas, peut-être pour des raisons temporaires, peut-être dû au stade de développement de l'entreprise. Ça, c'est une explication raisonnée. Et le cas échéant, éventuellement donner l'alternative pour laquelle vous avez opté parce que vous avez décidé de ne pas appliquer le Code. Vous savez que si vous donnez une explication, vous êtes considéré comme appliquant le Code. La Commission Corporate Governance a élaboré certainement pour renforcer la crédibilité du Code et des explications, un ensemble de règles sur le 'comply or explain'. Je suppose que vous les avez vues sur le site. Ça s'appelle des règles pratiques de 'comply or explain'. Ces règles ont été considérées comme bonne par la Commission européenne parce que dans un rapport, elle a fait référence aux règles belges en matière de 'comply or explain'. Il y a eu au mois d'avril de cette année une recommandation de l'Union européenne sur le 'comply or explain' où la commission énonce

un certain nombre de bonnes pratiques en matière de ‘comply or explain’. Nous ne sommes pas très éloignés si on compare avec nos règles : les règles belges et les règles de la commission sont vraiment très proches. La commission met peut-être un peu plus l’accent sur l’alternative qui est proposée par les sociétés dans l’hypothèse où elles n’appliquent pas le Code.

Et si la justification de l’entreprise n’est pas suffisamment motivée, alors elles peuvent être considérées comme ne respectant pas le Code ?

Jusqu’à présent, il n’y a pas d’études. Nous ne sommes pas des juges. Quels sont alors les gens qui peuvent sanctionner l’entreprise ? D’abord, la qualité de l’explain est appréciée par le Conseil d’administration ; ça figure dans les règles pratiques. Deuxièmement, les actionnaires peuvent ne pas être contents ; la sanction peut être les actionnaires ; éventuellement, si vous ne donnez pas du tout d’informations, la FSMA dans le cadre de son contrôle sur l’information. Mais la Commission Corporate Governance en tant que telle, ne s’est pas érigée en juge. Pour juger de la qualité de l’explain, ce n’est pas facile parce que vous n’êtes pas dans l’entreprise ; il faut vraiment alors connaître tous les rouages de l’entreprise. Ce qu’on peut juger, c’est par exemple, vous n’appliquez pas le Code et vous dites que vous ne l’appliquez pas dans deux ans et si après 5 ans, vous ne l’avez toujours pas appliqué, là on peut se dire que l’explain n’est quand même pas très valable.

Le Code repose sur le ‘comply or explain’. Est-ce que ça a permis de réduire les scandales financiers ? On avait dit que par rapport au Code, de 2004 et puis de 2009, un des objectifs était de réduire les scandales ?

Je ne vais pas dire de réduire les scandales. Des scandales financiers il y en a, il y en a toujours eu et des crises et des scandales il y en aura toujours. Ce que nous aurions voulu faire, c’est d’essayer de donner aux entreprises, la conscience qu’il était important d’avoir une réflexion sur leurs rouages normaux de fonctionnement. Je crois que pour cet objectif-là, on l’a atteint ; une réflexion sur la manière dont elles sont gérées, la manière dont elles font..., la manière dont elles font des reportings... Mais éviter toutes les crises et tous les scandales... Vous savez, les crises financières, elles ont toujours existé. Les premières crises, c’est quand il y a eu les crises des bulbes de tulipe en Hollande ; ils spéculaient en Hollande, au 17^{ième} siècle sur la valeur des bulbes de tulipe. Tout s’est effondré. Les crises sont un peu inhérentes à un système financier. Le Code n’a pas pour objectif d’éviter qu’il y ait des crises, mais de

conscientiser de l'importance d'une bonne gestion, et également l'image que ça peut donner vis-à-vis des investisseurs. Dans une société cotée, si vous n'avez ni comité d'audit, ni comité de direction, ni de comité de nomination, on se dit 'mais qu'est-ce qu'ils font ?' ; ils sont vraiment autocontrôlés ces gens-là.

Vous disiez que le Code était déjà bien respecté dès 2004. Est-ce que, entre 2008 et 2009, année d'entrée en vigueur du nouveau Code, vous avez constaté de grands changements ?

Non, c'est la suite, ça continue.

Ya-t-il un type d'entreprises qui respecte davantage le Code qu'un autre ?

Le code belge de gouvernance d'entreprise a pour public, les sociétés cotées.

Il n'y a pas de différence entre les sociétés cotées ?

Oui et non. Au départ, ce sont les sociétés du BEL 20 qui ont plus appliqué le Code. Ça c'était clair. On voyait clairement que l'application du Code était plus importante dans les sociétés du BEL 20. Plus on allait vers les plus petites sociétés, moins le Code était appliqué. Vous pouvez regarder les études qui ont été faites, les textes publiés sur le site de la Commission ; le BEL 20 sert finalement de stimulant et de force d'attraction.

Quand vous avez un personnel, comme chez bpost, très important, il y a beaucoup plus de chance qu'il y ait du personnel nécessaire et suffisant pour regarder comment mettre en œuvre le Code. Deuxièmement, si vous avez une société avec 10 personnes, il vous faut 3 administrateurs indépendants, des comités d'audit, des comités de rémunération... Ça demande quand même beaucoup plus de temps, c'est beaucoup plus difficile.

Je nuance ce que j'ai dit tout à l'heure, moi je pensais par secteurs d'activités, mais par secteurs d'activités, non, mais c'est plutôt la taille de l'entreprise qui peut constituer un point d'encrage. On s'est longtemps posé des questions s'il ne fallait pas faire deux codes, un code pour les grandes entreprises et un code pour les petites entreprises. En Belgique, on a décidé que, jusqu'à présent, on n'en fait pas. Je parle des entreprises cotées. En Belgique, on a décidé non parce que nous sommes un petit pays, il n'y a pas tellement de sociétés cotées à la taille européenne et à la taille mondiale. Les sociétés belges sont toutes des petites sociétés. Donc, avoir deux Codes, ça risque de porter atteinte à la crédibilité sur les marchés financiers des sociétés belges. Pour la taille de l'entreprise, c'est justement un critère qui peut servir à

engager la réflexion vers un ‘comply or explain’. On s’est posé la question de savoir s’il fallait faire deux codes à un moment donné. Ça figure d’ailleurs dans l’étude, si vous voulez davantage de renseignements et comparaisons avec ce qui se fait à l’étranger ; on a fait une étude l’année dernière, en 2013, c’est sur le site, d’Allen & Overy. On s’est demandé en 2013 s’il fallait revoir le Code belge de gouvernance d’entreprise puisqu’il datait de 2009. Donc, la Commission Corporate Governance a demandé une étude extérieure à Allen & Overy pour savoir s’il fallait faire une révision du Code. La conclusion était alors non. La commission a procédé à des consultations, une séance d’informations et le résultat a été de dire qu’il ne fallait pas faire de modifications. Mais une question a été de dire (et je reviens à votre question initiale), c’est de savoir, faut-il faire deux types de Code, un pour les grandes entreprises et un pour les petites entreprises. Et la réponse a été non, que le ‘comply or explain’ permettait de rencontrer cette préoccupation. Vous allez voir si vous regardez dans le tableau, il y a vraiment pourquoi pourrait-on faire un Code pour les petites entreprises, les avantages et les inconvénients.

Mais, dans la pratique, on constate (mais c’est nettement mieux dans les petites entreprises qu’auparavant) dans les petites qu’il a fallu plus de temps pour s’adapter au Code que dans les grandes entreprises.

Vous disiez que les sociétés du BEL 20 étaient les premières à respecter le Code correctement. Qu’est-ce qui peut expliquer cela ? Le fait qu’elles soient grandes, au-devant de la scène et fassent partie d’un indice boursier ?

Oui ! Tout d’abord, elles ont une force d’attraction plus grande vis-à-vis des investisseurs étrangers. Deuxièmement, elles disposent du personnel nécessaire et suffisant. Troisièmement, ce sont parfois des nouvelles structures à mettre en place qui existent plus dans les sociétés. Si vous avez 60-70 personnes dans un département juridique ou si vous en avez une, c’est un peu différent. Mais on s’est dit, toutes les sociétés cotées doivent respecter le Code. Pourquoi ? Parce que toutes les sociétés cotées font appel à l’argent du public, ça, c’est la ligne de base, de la plus grande transparence des sociétés cotées ; elles font appel à l’argent public. Si vous faites appel à l’argent public, vous savez quels sont les avantages que ça a, vous connaissez également les contraintes que ça peut avoir.

C. COMITÉ DE RÉMUNÉRATION

1. Quel est le véritable rôle du comité de rémunération en sachant qu'au final, le pouvoir décisionnel revient au Conseil d'administration ?

Le pouvoir décisionnel revient au Conseil d'administration. Mais, si vous avez vu la loi du 6 avril 2010, le comité de rémunération a un rôle plus actif vis-à-vis de l'assemblée générale. Il est présent à l'assemblée générale, il doit répondre à des questions. C'est vrai que c'est un comité consultatif qui prépare les décisions du Conseil d'administration. Mais c'est le seul qui a un rôle beaucoup plus actif vis-à-vis de l'assemblée générale. On vote sur le rapport de rémunération. Ce qui se passe, c'est que le comité de rémunération, c'est important. Pourquoi ? Finalement, la problématique de la rémunération, c'est tout sauf simple. Dans des sociétés cotées, toute cette partie de benchmarking, de rémunération variable, de comparaison, d'équilibre, de la recherche de la personne adéquate, comment peut-on la payer et la rémunérer, c'est quelque chose qui a été trop focalisé au cours des dernières années. Dans la gestion de l'entreprise, dans ce qu'on voyait, ce que vit une société, on regarde 'ah, combien ils sont payés ?' ; c'est ce qui intéresse la presse. Je crois que le comité de rémunération doit rester un organe consultatif mais c'est quand même un organe consultatif qui a quand même pas mal de pouvoir de fait. Si vous regardez, dans la loi du 6 avril 2010, le nombre de points qui concernent le comité de rémunération, c'est énorme.

2. Est-ce que la présence d'un comité de rémunération permet de modérer les rémunérations des dirigeants ?

Je crois que la rémunération des dirigeants dépend de beaucoup d'éléments. Le comité de rémunération peut prendre considération. Je pense que oui, ça peut avoir un rôle modérateur. C'est difficile à juger. Je sais difficilement répondre à cette question. Et puis, ce qui se passe, c'est que le comité de rémunération va établir un certain nombre de critères de performance, regarder dans quelle mesure ils ont été satisfaits ou non, regarder également comment se situe la société, est-ce que la société a bien ou mal performé, est-ce qu'on va augmenter la variable par rapport à augmenter le fixe ? Maintenant, il y a quand même un certain nombre de limites au pouvoir du comité de direction qui ont été fixées par la loi 6 avril 2010 pour les sociétés cotées, et pour les banques, par toutes les recommandations bancaires. Donc, ça je sais difficilement répondre à votre question, parce que la rémunération, c'est un élément fort complexe. Il faut un comité de rémunération, qui est généralement joint dans certaines

entreprises par un comité de nomination. Il faut également prendre en considération qu'en principe une rémunération, c'est un élément d'une négociation entre l'employeur et l'employé, qui ici est un administrateur, et également prendre en considération quelle est la situation dans les autres pays de l'Union européenne dans le secteur d'activités ; dans certains secteurs d'activités, on peut gagner plus que dans d'autres secteurs d'activités. Je crois qu'on a quand même créé en Belgique un certain nombre de gardes fous. Il ne faut pas non plus tout cristalliser sur la rémunération d'une dizaine ou d'une vingtaine de personnes. Si vous regardez les administrateurs du Bel Mid et du Bel Small, ils n'ont pas des rémunérations du tout comparables à celles des administrateurs du BEL 20. Il y a des études qui ont été faites à cet égard par Xavier Baeten de la Vlerick School sur l'évolution des composantes de rémunération et la montée ou non des rémunérations, comment se situent-elles...

3. Pour quelles raisons le comité de rémunération doit-il comprendre une majorité d'administrateurs indépendants ?

Pour éviter que ce soient les exécutifs qui décident eux-mêmes de leur propre rémunération. Les indépendants sont, en principe, des gens qui sont plus loin de la société et qui, comme leur nom l'indique, sont indépendants, ne sont pas mêlés à la gestion de la société. Donc, on voulait éviter que des exécutifs ne décident eux-mêmes de leur propre rémunération et d'avoir un regard plus objectif et plus critique vis-à-vis des rémunérations.

D. RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

1. Que pensez-vous du rapport de rémunération et du fait qu'il faut publier des informations sur les rémunérations des dirigeants ?

Maintenant, c'est dans l'air du temps. Au départ, on était un peu réticent. On a toujours été pour une certaine publication, mais entre 2004 et 2009, les esprits ont fortement évolué. Si vous regardez le Code de 2004 par rapport au Code de 2009, il y a une très très grande évolution dans les informations qui doivent être données. Ce que prévoit la loi du 6 avril 2010 est très très proche de ce qui avait été prévu dans le Code belge de gouvernance d'entreprise, sauf sur l'un ou l'autre point. Il y a vraiment une très grande proximité entre les deux. Les esprits ont évolué. La tendance anglo-américaine était quand même une tendance très importante et il est difficile de continuer à vivre sans publier la moindre chose. Il y avait les attentes du public, les attentes du milieu anglo-saxon... Dans le milieu anglo-saxon, la

rémunération n'a pas ce caractère aussi confidentiel et aussi privé que ce ne l'est chez nous. Donc, il y a une évolution, surtout les pays de l'Union européenne, qu'elle était sur base volontaire comme nous on voulait le faire dans le Code belge de gouvernance d'entreprise, sur lequel le législateur n'avait pas la même idée que nous et est intervenu en faisant simplement un copy-paste de ce qu'on avait écrit. La seule différence, et elle est quand même importante, c'est que quand c'était écrit dans le Code belge de gouvernance d'entreprise, vous pouviez justifier pourquoi vous ne donniez pas certains éléments tandis que quand c'est dans la loi, il n'y a plus cet aspect de flexibilité de 'comply or explain'.

2. Remplit-il effectivement un objectif de transparence ?

Je pense que oui ! Les rapports de rémunération datent d'il y a un an ou deux ans, trois ans que c'est obligatoire. Mais oui, je pense que oui, on voit d'ailleurs maintenant que l'assemblée générale peut s'exprimer sur le rapport de rémunération. Dans certains cas, les actionnaires se sont exprimés sur le rapport de rémunération.

Je ne sais pas si vous avez vu qu'il y a une proposition de directives au niveau européen qui, en est au début, sur justement cette problématique de comité de rémunération et du rapport de rémunération. Ça, vous feriez bien de regarder ; c'est une directive du mois d'avril. Pour la retrouver, il y a dans le titre 'déclaration de gouvernance d'entreprise'. Ça, je crois qu'il est fondamental que vous en parliez parce qu'on parle du rapport de rémunération, du contenu du rapport de rémunération. C'est proche de ce qui existe en Belgique sauf deux ou trois points. C'est que tous les 3 ans, on devrait voter sur la politique de rémunération avec un élément important, c'est qu'on devrait indiquer le ratio entre les gens les mieux payés et les gens les moins bien payés. Donc, ça, je crois que c'est vraiment fondamental que vous recherchiez cette proposition de directive qui date d'avril. Sinon, votre travail ne sera pas complet, on va vous dire qu'il vous manque un élément dans votre mémoire.

3. Beaucoup d'informations sont déjà publiées sur les rémunérations. Est-ce qu'il y a d'autres éléments qui pourraient encore un jour être publiés ?

Trop d'informations tuent l'information. Moi, je crois qu'on publie déjà énormément. La seule chose qui pourrait un jour arriver en Belgique, c'est qu'on publie de manière individuelle la rémunération du CEO en Belgique et de manière globale la rémunération des autres administrateurs exécutifs. Ce qui pourrait un jour arriver, c'est qu'on décide qu'il faille publier individuellement la rémunération de chacun des autres administrateurs exécutifs. Moi,

je ne vois que ça. On peut toujours trouver, mais la seule chose que je vois et qui nous différencie de certains autres états membres, c'est qu'on publie sur base individuelle uniquement la rémunération du CEO et sur base globale la rémunération des autres administrateurs.

Est-ce que la publication individuelle de la rémunération du CEO n'est pas un peu une atteinte à la vie privée ?

Ça ce sont des choses qu'on a dites et écrites 100.000 fois ; la commission de la vie privée l'a dit aussi, mais on a considéré que dans la balance des intérêts entre la protection de la vie privée et le rôle que jouait le CEO dans une société, on devait publier sa rémunération. Ça, ça a été l'objet de très très longues années ; ça a duré des années cette discussion : protection de la vie privée, enlèvement des enfants, protection de la famille... Et d'autre part, vous êtes CEO, il y a quand même de grosses différences dans la rémunération du CEO par rapport aux autres. C'est vraiment ce qui est significatif, c'est vraiment la rémunération du CEO.

4. Parmi les informations à publier sur les rémunérations, par exemple, pour les pensions, il faut donner une explication des plans de pension. Moi, je me suis concentrée sur les entreprises du BEL 20 entre 2008 et 2012 et j'ai remarqué que les entreprises ne publiaient pas beaucoup d'informations, par exemple, sur les plans de pension, elles mentionnent juste s'il s'agit d'un plan de pension à prestations définies ou à cotisations définies. Est-ce que vous vous attendiez à recevoir beaucoup plus d'informations que ça ? Par 'explication des plans de pension', qu'est-ce que vous entendiez ?

Honnêtement, cette question, je ne l'ai jamais examinée. Je ne vous réponds pas parce que cette question-là, on ne l'a jamais examinée. L'information est donnée. Il faut une transparence, mais jusqu'où aller dans la transparence ? Il y a parfois certaines limites. Je ne sais pas, je ne vais pas vous répondre parce que je n'ai jamais bien regardé. Nous ce qu'on voit surtout, c'est : est-ce qu'on a publié/pas publié ? Mais nous n'avons pas encore fait d'examen détaillé de chacune des rubriques. Ce qu'on regarde, c'est l'importance de la rémunération variable par rapport à la rémunération fixe, ce genre de choses... Et donc, l'évolution, c'est qu'il y a moins de variables maintenant qu'il n'y en avait avant. Mais les proportions, là, je ne sais pas, aucune idée...

5. Les critères de la rémunération variable doivent-êtré précisés dans le rapport de rémunération. Quel niveau de précision attendiez-vous ? J'ai vu que dans certains rapports, l'entreprise se contentait de mettre des objectifs individuels et collectifs.

C'est très variable d'une culture d'entreprise à une autre culture d'entreprise. C'est très variable également si la société a un actionnaire de référence ou n'a pas d'actionnaire de référence, donc si l'actionnariat est dilué ou pas dilué... Des sociétés comme Umicore doivent certainement donner beaucoup d'éléments sur tout ce qui est développement durable. La culture d'entreprise est fort différente d'une entreprise à l'autre. Il faut savoir également, c'est que les entreprises sont de plus en plus sous la pression de devoir publier 50.000 choses – 100.000 choses et parfois étonnées qu'elles (ndlr : les informations publiées) peuvent avoir un caractère stratégique. Donc, je ne suis pas du tout étonnée que les critères soient différents. Il a toujours été, quand vous lisez des rapports d'activité des sociétés cotées ; il y a des sociétés cotées qui ont des rubriques énormes sur les rapports sur la gestion des risques, d'autres c'est très court, d'autres sont beaucoup plus longues sur les comités, d'autres ... Donc, c'est un petit peu l'idée que chacun évolue aussi. Chacun évolue, chaque société évolue. Les accents mis par chaque société peuvent être différents. Donc, il y a de plus en plus l'idée de critères, de critères de développement durable, des critères de satisfaction de la clientèle... Ça, ce sont des critères que l'on retrouve assez souvent.

E. LES TYPES DE RÉMUNÉRATION

1. La plupart des entreprises s'alignent sur la médiane du marché pour déterminer la rémunération de leurs dirigeants. Toutes les entreprises du BEL 20 le font. Y a-t-il encore un peu de liberté dans le choix des rémunérations ?

C'est-à-dire que quand la bourse s'est effondrée, les gens ont eu un petit peu peur des rémunérations variables. Deux, le législateur est beaucoup intervenu sur tout ce qui est rémunération variable et sur comment il faut payer la rémunération variable. Et donc, il y a eu un retour progressif de la rémunération fixe. La rémunération fixe, dans le secteur privé sauf pour Belgacom, est l'objet d'une négociation entre les parties ; les rémunérations variables, ça risque de tellement être variable, que les gens ont un peu peur du caractère très variable de la rémunération. Et le mouvement s'est amorcé aux Etats-Unis avec la crise financière où vous aviez des actions et du jour au lendemain, ça ne valait plus rien. Vous n'étiez peut-être pas une des sociétés en raison de laquelle la crise est arrivée, mais à cause de la crise toutes les

actions sont tombées fortement. Vous aviez bien géré votre entreprise, mais en raison de la crise boursière, votre entreprise est sanctionnée. Vous auriez peut-être très bien performé mais la valeur de l'action ne reflétait plus la valeur de l'entreprise. Et ça, ça a joué un rôle pour le retour vers plus de fixe. Et quand le législateur intervient, il intervient également beaucoup plus sur le variable. Quand on voit dans le secteur bancaire les bonus peuvent être ou bien ne pas dépasser certains seuils ou pas de bonus si vous êtes une entreprise qui a bénéficié de l'aide de l'Etat, c'est un peu logique qu'on se dise que comme on est toujours occupé d'attaquer le variable, maintenant, on remonte un peu le fixe et le variable on va peut-être en donner moins.

Un principe du Code de 2009 nous dit que : « Afin de faire correspondre les intérêts du manager exécutif avec ceux de la société et de ses actionnaires, une partie adéquate de l'enveloppe de rémunération du manager exécutif est structurée de façon à être liée à ses performances individuelles et à celles de la société ». Comment comprendre les termes : « une partie adéquate » ?

On ne va pas d'entrée dire, c'est 50%, 20%, 30%, ça, vous ne me ferez pas dire si c'est 20, 30, 40%. Il faut qu'il y ait un rapport entre le variable et le fixe. Dans la loi bancaire, ils ont essayé de trouver des pourcentages. Mais, nous, ça on ne va pas dire. Pourquoi ne va-t-on jamais dire ça ? Parce que par exemple, dans le secteur des nouvelles technologies, à un moment donné, il y a peu de fixe, il y avait peu de fixe parce que les gens qui créaient leur entreprise ne savaient pas très bien où ils allaient aller. D'où, eux ont mis beaucoup plus l'accent sur la partie rémunération variable parce qu'il n'y avait pas moyen de payer des gens en fixe, parce qu'il n'y avait pas de sous, il n'y avait pas suffisamment d'argent. Et donc, si la société performait, à partir de ce moment-là, on pouvait donner de l'argent. Ça va dépendre de la taille de l'entreprise, de la structure de l'entreprise et nous on ne va pas s'immiscer dans la manière... Ici, c'est vraiment de la gestion de l'entreprise. Nous n'allons pas nous immiscer dans la gestion de l'entreprise. Ce sont aux actionnaires et au Conseil d'administration à décider si, par exemple, on leur donne 20% -30% de rémunération variable et si c'est suffisant ou pas suffisant, ça, c'est une question de politique. L'assemblée générale maintenant se prononce, les actionnaires et le Conseil d'administration se prononcent maintenant sur la politique de rémunération. La politique de rémunération va déterminer quelle est la partie variable par rapport à la partie fixe.

C'est donc l'entreprise elle-même qui estime ce qu'elle considère par « partie adéquate » ?

Oui !

2. Quelle forme de rémunération (variable ou fixe) devrait être prépondérante dans la rémunération totale du dirigeant et pourquoi?

Ça, je ne réponds pas. Ça, ça dépend un peu du type de société. C'est une négociation. Il n'y a pas un choix qui doit être préféré l'un à l'autre. Il faut une partie de fixe, il faut une partie de variable qui, pour moi, doit motiver les gens, pour faire progresser la société. Mais dire qu'est-ce que je préfère ou pas, ça, ce n'est pas moi qui vais me prononcer là-dessus.

3. Les administrateurs ne peuvent pas recevoir de rémunérations liées aux performances : pour quelles raisons ?

Qu'est-ce qui est exactement mis dans le Code ?

Ils n'ont pas droit à des rémunérations liées aux performances, ni d'avantages en nature...

Pour éviter qu'ils aient une vision à trop court terme de la société, que cette vision stratégique de la société n'est pas une vision à court terme de la stratégie de la société. C'est ce qui a été beaucoup reproché.

Mais, c'est plus nuancé que ce que vous dites. Je n'ai pas le Code ici. C'est plus nuancé, il y avait un principe. Il y a le Code et puis, il y a une nouvelle loi qui a été adoptée à la suite des affaires Dehaene et des options sur actions qu'il avait reçues chez AB Inbev. Mais je me demande si ce n'est pas plus nuancé que ce que vous dites. On peut le recevoir s'il y a une autorisation de l'assemblée générale....

Ah oui, ça, ça a été rajouté dans la loi de 2010....

Oui, mais ce qui était mis dans le Code était plus nuancé que ce que vous me dites, parce que d'abord, il y avait un 'comply or explain' dans le Code et alors dans la loi du 6 avril 2010, on est allé une étape plus loin (c'était je ne sais plus quel type d'administrateurs dans le Code, je n'ai pas pris le Code ici). Dans la loi de 2010, ils sont allés plus loin pour s'aligner un peu plus sur le Code, mais avec des dérogations, il y avait deux dérogations...

L'accord de l'assemblée générale...

Il y a encore une autre dérogation. Il y a deux dérogations. C'était pour donner quand même une certaine souplesse et deuxièmement pour éviter que les administrateurs, finalement, n'aient pas Ce n'est pas tout à fait ça. Je ne sais plus ce qui est mis dans le Code. Là, il faudra que vous revérifiez

Moi j'avais juste noté 'pas de rémunération liée aux performances'...

Revérifiez exactement ce qu'on disait.

C'est surtout vrai dans l'histoire Dehaene pour les administrateurs indépendants qui bénéficiaient de stock-options et qui, donc, par conséquent, ne pouvaient plus être considérés comme indépendants. Si vous avez une partie très importante de stock-options en tant qu'administrateur non-exécutif, à ce moment-là, vous avez intérêt à avoir une vision à court terme de la société, vous n'êtes plus tout à fait indépendant, vous êtes exécutif par rapport à la société. Et, c'est pour ça que quand la loi a été adoptée, c'était pour éviter ce genre de situations. C'est typiquement la loi Dehaene ça.

C'est le cas Dehaene, chez AB InBev qui avait reçu des montants de stock-options incroyables, très importants... Mais n'oubliez pas que les actionnaires (ça, ça me fait toujours rire) étaient d'accord au point de départ de donner des stock-options. C'est à l'arrivée qu'ils se sont dits 'Olala', mais au point de départ, ils étaient d'accord.

Donc, je crois que là, vous devriez quand même regarder à la fois le contenu de la loi et à la fois exactement le contenu du Code.

F. LA LOI DU 6 AVRIL 2010 SUR LE RENFORCEMENT DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

1. Que pensez-vous de la loi de 2010 qui est venue renforcer le gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées ?

Nous, on trouve, un, qu'il y a des choses tout à fait positives. D'abord, la loi devait être prise. Pourquoi ? Parce qu'il y avait la directive européenne qui devait être transposée en droit belge. On était très satisfait que le législateur belge ait consacré le principe clairement de 'comply or explain' dans la loi. Ça, c'était un point très positif. En ce qui concerne tout le

volet 'rémunération et comité de rémunération', nous, ce qu'on aurait souhaité au départ, c'est que ... Le Code avait été pris en 2009, on n'avait même pas encore eu le temps d'appliquer les recommandations du Code que le législateur est intervenu. Pour ça, nous, on aurait souhaité que l'on puisse juger de l'application du Code pendant deux ou trois ans, dont le volet 'rémunération' où on avait déjà constaté une grande évolution. Mais l'impact médiatique était tel que le législateur a décidé qu'il allait intervenir.

Ça aurait donc été mieux que la loi soit plus tard...

Non, qu'on tire des leçons, qu'on tire des leçons dans un sens ou dans un autre du Code 2009 sur le volet 'rémunération'. Ce qu'on n'a pas fait...

Pour quelles raisons, le législateur a-t-il été contraint de transposer certaines recommandations du Code en loi ?

La pression sociale, la pression médiatique était importante. Pression sociale, médiatique, la volonté des parlementaires... Le contexte politique, socio-économique étaient tels que ... La crise financière, les actionnaires qui avaient perdu beaucoup d'argent... Dans certaines banques, les gens qui avaient des plans de pension dans la banque ont quasi tout perdu. Il fallait quand même montrer que l'Etat était quand même présent et qu'il faisait quelque chose. Et la pression médiatique... tous les jours, il y avait quelque chose...

Est-ce que le Code, en lui-même, aurait suffi ?

J'en sais rien parce qu'on n'a pas laissé le temps. Là, je vous réponds que c'est une réponse de normand, j'en sais rien parce qu'on n'a pas laissé le temps au Code de s'appliquer. Le Code a été publié en 2009 et est entré en vigueur, je ne sais pas exactement quand, au niveau des rémunérations. Et la loi a été prise le 6 avril 2010. Donc, il n'y a pas eu de temps d'adaptation.

2. La Loi reprend une grosse partie des principes du Code, mais elle rajoute quelques spécificités. Je pense notamment à l'étalement de la rémunération variable ou à la mention de l'importance relative entre les différentes formes de rémunération. Qu'est-ce que vous pensez du fait que le législateur ait rajouté quelques spécificités ?

Sincèrement, peut-être qu'il a rajouté quelques spécificités, mais pas sur des points essentiels. Pour nous, ce qui a fait l'objet de discussions, c'était de savoir si on allait voter sur le rapport

de rémunération, oui ou non. Deuxièmement, comment calculer le versement de la rémunération ? L'article sur le versement de la rémunération variable (50%, 25, 25) qui a fait l'objet de beaucoup de discussions. Mais l'importance relative, ça, ça n'a pas fait

Le principe-même, faut-il faire une loi sur ces points-là ? Ça, ça a fait l'objet d'énormes discussions. Deuxièmement, nous, on disait : 'on a créé des comités de rémunération, laissez aux comités de rémunération le temps de faire leur boulot et n'intervenez pas déjà, anticipez ce qui n'a pas encore été pris au niveau européen'. Au niveau européen, il n'y avait rien. Mais, dans beaucoup d'Etats membres, il faut dire que le législateur est quand même intervenu.

Quels sont les points qui ont posé le plus de questions ? C'était intervention ou non du législateur. Deuxièmement, on a discuté encore et toujours 'est-ce que c'est sur base individuelle ou collective pour les administrateurs exécutifs'. Quel était le champ d'application 'rationae personae' ? Le champ d'application est très large, beaucoup plus large que ce que prévoit le Code (il y a toute une série de gens qui sont apparus, qui n'étaient pas nécessairement visés par le Code) et l'étalement dans le temps du paiement de la rémunération (comment modaliser l'étalement dans le temps de la rémunération variable ?).

Que pensez-vous de cet étalement de la rémunération, du fait que le dirigeant ne reçoit plus tout la première année, mais c'est réparti sur trois ans ?

Je crois que le système auquel on a abouti est un système ... Il y avait l'idée qu'il ne fallait pas tout payer d'un coup. L'idée, c'est qu'il faut que le dirigeant soit attiré par la stratégie à moyen ou à long terme de l'entreprise. En partant de ce fil-là, on est arrivé à un système relativement satisfaisant.

3. La loi de 2010 prévoit un droit de recouvrement de la rémunération variable dans le cas où elle aurait été octroyée sur base d'informations financières erronées...

Moi, je ne connais pas encore de cas en Belgique où il y a eu un claw-back.

J'ai analysé les rapports du BEL 20 et je n'ai jamais vu une entreprise précisant ce droit de recouvrement. Qu'est-ce que vous en pensez, du fait qu'on octroie une rémunération au travailleur et puis qu'on vienne la lui récupérer ? Est-ce autorisé par le droit du travail ?

Ça, je ne sais pas. Mais politiquement, je trouve que c'est très délicat à mettre en œuvre. Ça existe dans certains pays. Moi, je trouve que c'est archi-délicat à mettre en œuvre, parce que vous pouvez avoir estimé à un moment donné que c'était bon et que tout d'un coup, tout est faussé... ça, c'est fort délicat à mettre en œuvre, quitte à licencier la personne alors... Je trouve que c'est très délicat à mettre en œuvre.

Je me demande, mais il faudrait que vous regardiez, si dans la proposition de directives, ce n'est pas une obligation de prévoir une clause de claw-back.

En Belgique, ça n'a jamais été appliqué.

Les entreprises qui ne mentionnent pas ce droit de recouvrement...

C'est qu'il n'existe pas !

N'est-ce pas un cas fort théorique, vu que tous les comptes sont vraiment audités ?

Je crois alors qu'on tombe dans la malversation. Mais, là, je suis prudente parce qu'il n'y a pas eu de cas en Belgique, il n'y a même pas eu de suspicion de cas en Belgique et comme vous dites, les comptes sont audités. Mais, on pourrait peut-être dire que 'tiens, à la fin de l'année, le réviseur constate qu'il y a eu plein d'informations fausses et des décisions sur base d'informations fausses ont été adoptées'. Mais une remarque générale, il faut quand même conserver l'esprit d'entreprendre. Si vous mettez des freins partout... Il faut partir de l'idée que chaque chef d'entreprise n'est pas, par définition, un fraudeur... Et on a un peu l'impression dans le milieu entrepreneurial que chaque chef d'entreprise est un fraudeur, et que, c'est à vous de prouver que vous n'êtes pas un fraudeur.

C'est un peu comme dans la vie privée, j'ai un ami qui a été victime d'un court-circuit dans sa maison ce week-end-ci, sa maison a failli prendre feu. Il est allé à la police faire une déclaration de sinistre. Première chose que la police lui a demandée après qu'il ait dit qu'il n'y avait pas de victime : vous êtes en procès ? Vous êtes en procès contre quelqu'un en particulier ? Quelqu'un vous en veut ? Vous êtes capable de rembourser votre maison ? Il y a un peu cette suspicion, ici, dans votre cas, contre le chef d'entreprise.

Il faut arrêter toujours de se dire que chaque chef d'entreprise égale un fraudeur, sinon, vous découragez totalement... Si on doit toujours dire qu'un chef d'entreprise est égal à un

fraudeur, on décourage totalement l'esprit d'entreprendre en Belgique. Le risque 0 n'existe pas. Or, on veut essayer d'arriver partout à un risque 0. Donc, on va tout mettre dans une loi, tout dans un règlement... Ce n'est pas parce qu'il y a des feux rouges, qu'il n'y a jamais personne qui passe au feu rouge. C'est pas parce qu'il y a une plaque interdiction, qu'il n'y a pas toujours moyen de s'y faufiler. Il ne faut pas non plus voir dans chacun un fraudeur.

4. Est-ce que la loi a permis d'augmenter le taux de respect du Code ?

Là où la loi est intervenue, le Code n'existe plus. Il existe mais les principes sur les rémunérations, à part un article sur les cadres, le reste, c'est la loi. Tout est dans la loi. Nous, on ne fait pas d'études si la loi est appliquée ou pas. Nous, on fait encore des études sur le Code est-il appliqué ou pas ? Est-ce qu'il y a eu une augmentation... ?

D'abord, il y a eu au niveau rémunération depuis 2004-2009, une fameuse évolution des mentalités. Quand, on a commencé en 2004 à faire le problème des rémunérations, c'était 'oulala, non, pas question, la vie privée, la vie privée...'. Maintenant, c'est entré dans les mœurs. 10 ans après, ce qui était considéré comme tout à fait excessif, ne l'est plus. Il y a une évolution des mentalités.

Donc, dire, est-ce que la loi a augmenté le respect du Code ? À partir du moment où c'est dans la loi, c'est obligatoire. Donc, le Code, sur cette partie-là, n'existe plus.

Pour les entreprises du BEL 20 pour lesquelles le Code était déjà fort respecté, la loi n'a servi à rien pour ces entreprises-là ?

Si. La loi a peut-être servi à quelque chose. D'abord, parce que, 1, le Code venait à peine d'entrer en vigueur quand la loi a été adoptée. Donc, si les entreprises devaient implémenter le Code, il y avait quand même la souplesse du 'comply or explain', peut-être que dans deux ans, on aurait vu qu'elles l'appliquaient. Donc, la loi, tout d'un coup, c'est un couperet, on a dit : plus le choix. Elle a supprimé tous les explain qui auraient peut-être été pris. Donc, la loi a eu un effet couperet. Maintenant, vous ne pouvez plus réfléchir si vous alliez l'appliquer ou ne pas l'appliquer, vous devez appliquer.

G. AUTRES :

1. Avez-vous d'autres remarques/points à soulever ?

La gouvernance d'entreprise, de façon générale, c'est un processus permanent, ce n'est pas parce qu'on a fait quelque chose qu'on doit... C'est comme la vie, c'est un processus permanent, une adaptation permanente... D'ailleurs, sur le site du Code, il est marqué 'an ongoing process'. À mon avis, on s'est beaucoup focalisé les dernières années sur la problématique de la rémunération parce que c'était plus... mais la rémunération, c'est un des éléments parmi beaucoup d'autres qui permettent une gestion efficace de la société.

Deuxièmement, il faut arrêter, à mon avis, de multiplier la création de figures dans lesquelles on a mis beaucoup d'espoir, comme les administrateurs indépendants qui allaient résoudre tous les problèmes. L'administrateur indépendant, il arrivait, il venait toute une journée, à la fin de la semaine, il savait tout sur la société. Il avait quand même un certain niveau de recul par rapport à ça. Penser que quelqu'un qui vient qu'une fois par semaine ou deux fois par semaine puisse connaître tous les rouages d'une entreprise ... Donc, on a un peu vu dans l'administrateur indépendant le 'deus ex machina' qui allait résoudre tous les problèmes.

Troisième point, c'est qu'on a multiplié les exigences quant aux compositions des différents comités et il devient de plus en plus difficile d'avoir 'il vous faut autant d'hommes, il vous faut autant de femmes, autant d'indépendants, d'exécutifs, une majorité...'. Si vous regardez la manière dont c'est composé dans le secteur bancaire, c'est encore plus important. Donc, il faut quand même avoir en tête que l'objectif de la Corporate Governance n'est pas un objectif en soi, et ce qui est un objectif, c'est de bien faire fonctionner la société.