

## Louvain School of Management

# L'impact du cycle de vie des entreprises sur le rôle et la composition de leur conseil d'administration.

Mémoire recherche réalisé par  
**Anne-Sophie Ries**

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

Promoteur(s)  
**Gerrit Sarens**

Année académique 2017-2018



Ce mémoire est le fruit de plusieurs mois de travail et sa réalisation n'aurait pas été possible sans l'aide et le soutien de nombreuses personnes.

Je souhaite tout d'abord remercier mon promoteur, le professeur Gerrit Sarens, pour son accompagnement lors de l'écriture de ce mémoire.

Je tiens également à remercier mes parents, premièrement pour l'éducation et la valeur du travail qu'ils m'ont inculquées mais aussi pour le soutien et la confiance qu'ils m'ont accordés tout au long de mes années d'études, ce qui m'a permis de me développer et de grandir dans les meilleures conditions possibles.

Je remercie mes grands-parents qui m'ont vu évoluer tout au long de ces années et qui ont tant fait pour moi.

Je remercie toutes les personnes qui m'ont donné de leur temps et de leur connaissance pour répondre à mes questions et pour me permettre de rédiger ce mémoire. Je remercie donc Madame Michèle Detaille, qui m'a aidé à maintes reprises durant mon cursus, Madame Carine Feipel, Monsieur Michel Wurth, Monsieur Thibaut Desenberg, Monsieur Carlo Thill, Monsieur Raymond Schadeck, Monsieur Camille Fohl, Monsieur Jean-Luc Rippinger et Monsieur Victor Billion, pour leur temps et l'intérêt qu'ils ont porté envers mon mémoire.

Je tiens à remercier mes amis qui m'ont soutenue et qui ont participé indirectement à la réalisation de ce travail en me remontant le moral ou les bretelles quand cela était nécessaire. Un merci tout particulier à Cathy, Sophie, Margot, Thomas et François sans qui cette dernière année n'aurait pas été celle qu'elle est.

Enfin, je tiens à remercier toutes les personnes que j'ai pu rencontrer durant toutes ces années et qui m'ont permis d'apprendre, de découvrir et de me construire.



<b>Table des matières</b>
---------------------------

Introduction .....	1
Partie théorique .....	3
1. Le conseil d'administration .....	3
1.1. Composition du conseil d'administration.....	3
1.1.1. Administrateurs.....	3
1.1.1.1. Caractéristiques.....	3
1.1.1.2. Recrutement.....	6
1.1.1.3. Mandat .....	7
1.1.2. Administrateurs externes .....	8
1.1.2.1. Administrateurs représentants .....	8
1.1.2.2. Administrateurs indépendants.....	10
1.1.3. Président du Conseil d'administration .....	13
1.1.4. Administrateur délégué.....	15
1.1.5. Comités spécialisés.....	17
1.1.5.1. Comité de direction .....	17
1.1.5.2. Comité de rémunération .....	17
1.1.5.3. Comité d'audit .....	18
1.2. Fonctionnement et responsabilités du conseil d'administration .....	20
1.2.1. Pouvoir et responsabilités .....	20
1.2.1.1. Stratégie .....	20
1.2.1.2. Contrôle : Théorie d'agence .....	23
1.2.2. Réunions.....	25
1.2.3. Séparation entre le président du conseil d'administration et le CEO .....	26
1.2.4. Taille du CA.....	28
2. Le cycle de vie d'une entreprise .....	30
2.1. Phase d'introduction .....	32
2.2. Phase de croissance .....	35
2.3. Phase de maturité .....	37
2.4. Phase de déclin.....	38
Partie pratique .....	40
3. La méthodologie.....	40
4. Analyse qualitative .....	44
4.1. Caractéristiques par phase.....	45
4.1.1. Phase d'introduction .....	45
4.1.2. Phase de croissance.....	48
4.1.3. Phase de maturité .....	48
4.1.4. Phase de déclin.....	51
4.2. Cas particuliers .....	51
4.2.1. Les banques .....	52
4.2.2. Les entreprises familiales .....	53
4.2.3. Les actionnaires uniques .....	54
4.2.4. Luxembourg.....	54

4.3. Conclusions de l'étude de cas .....	54
Conclusions générales .....	58
Bibliographie .....	63
Annexes .....	70
Annexe 1 : Guide d'entretien .....	70
Annexe 2 : Entretien n°1, Michel Wurth – Arcelor Mittal .....	71
Annexe 3 : Entretien n°2, Camille Fohl – Banque caisse d'épargne de l'état .....	76
Annexe 4 : Entretien n°3, Carine Feipel – Administratrice indépendante.....	84
Annexe 5 : Entretien n°4, Jean-Luc Rippinger – KussBus.....	94
Annexe 6 : Entretien n°5, Carlo Thill – BNP Paribas .....	99
Annexe 7 : Entretien n°6, Raymond Schadeck – LuxExpo the box .....	105
Annexe 8 : Carte de visite des personnes interviewées par téléphone .....	115



## Introduction

Durant les dernières années, la presse a longuement parlé de la gouvernance des entreprises en la décrivant comme un problème dû à sa mauvaise organisation et au peu de textes légaux la concernant. A la suite des nombreux scandales qui ont éclatés comme ceux d'Enron aux Etats-Unis, mais aussi suite à la crise financière de 2008, les régulateurs et autres institutions de tutelles se sont donc penchés sur le sujet et ont mis en place des *guidelines* et autres textes permettant aux entreprises d'organiser au mieux leur gouvernance. (Baldeus, Melumad, Meng, 2014 ; Solomon, 2014).

Bien que les *guidelines* et les codes se veulent adaptables à tous, les entreprises traversent différentes phases qui ont chacune leurs propres challenges. Ce sera alors au conseil d'administration, responsable de cette gouvernance, de répondre à ces challenges de la meilleure façon possible. Cela implique que le rôle du conseil d'administration soit différent dans toutes les phases et pour remplir son rôle, le conseil devra alors se munir des bonnes personnes et de la bonne stratégie.

Ce mémoire a pour objectif d'analyser l'impact du cycle de vie des entreprises sur la composition et le rôle de leur conseil d'administration. L'analyse se fera premièrement via la littérature scientifique et sera divisée en deux parties ; la première partie portera sur le conseil d'administration en tant que tel et la deuxième partie portera sur les différentes phases du cycle de vie des entreprises. La méthodologie utilisée pour l'étude de cas pratiques sera expliquée dans une troisième partie. Suivra alors l'analyse pratique qui se basera sur des interviews menées auprès de neuf administrateurs. Pour finir, la conclusion du travail sera exposée dans laquelle une tentative de réponse à la problématique sera développée.

Le sujet a été proposé par le promoteur de ce mémoire et a été choisi pour diverses raisons. La première est que le conseil d'administration est une entité rarement abordable et souvent mal connue du public. Pour comprendre le fonctionnement de l'entièreté d'une organisation, il est important de connaître toutes ses composantes dont celles au plus haut niveau de la hiérarchie. La seconde raison est que pour réaliser ce mémoire, il fallait également mener des

interviews avec des personnes dont le curriculum vitae et surtout l'expérience sont plutôt intéressants. Ce point a donc également orienté le choix du sujet car il est toujours bénéfique de rencontrer et de partager avec des personnes d'expérience. Troisièmement, le fait que ces dernières années, la presse en ait beaucoup parlé, a attiré mon attention, l'envie d'en savoir plus et de comprendre tous les tenants et aboutissants. Un autre aspect qui m'a attirée vers ce sujet est qu'au-delà de l'aspect compétences et stratégie, il y a un aspect humain qu'on ne voit pas spécialement au premier abord mais qui est cependant bien présent.

## Partie théorique

### 1. Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est un organe obligatoire au sein des sociétés anonymes. Il est à la tête de la société et en est responsable à l'égard des tiers et en justice. Il est en charge de convoquer les actionnaires pour les assemblées générales, de désigner les personnes responsables de la gestion journalière de l'entreprise et de créer des comités spécialisés si cela est nécessaire ou obligatoire selon le statut de la société. (Blondel et al., 2012)

Dans les points suivants, nous allons développer les différentes caractéristiques, la composition et les rôles du conseil d'administration.

#### 1.1. Composition du conseil d'administration

##### 1.1.1. Administrateurs

###### 1.1.1.1. Caractéristiques

Un administrateur est une personne physique ou morale, actionnaire ou non, rémunérée ou non, qui siège au conseil d'administration d'une entreprise. Les administrateurs sont nommés par l'assemblée générale des actionnaires dans la plupart des cas ou par l'acte constitutif de l'entreprise quand cette dernière vient d'être créée. Ils doivent être au nombre minimum de trois, sauf si lors de la création de l'entreprise, il n'y a que deux fondateurs ou actionnaires. Dès lors, ces derniers devront trouver au minimum un troisième administrateur pour l'assemblée générale ordinaire suivante. (Blondel et al, 2012)

Si l'administrateur est une personne morale, il lui faudra désigner une personne physique la représentant et prenant en charge toutes les responsabilités liées à cette mission comme si elle l'exerçait personnellement. Cette personne physique est désignée parmi les associés, les administrateurs ou les travailleurs de l'entreprise administratrice. (Paulus de Châtelet, n.d.)

Toute personne physique ou morale sans compétence particulière peut être administratrice d'une entreprise excepté les personnes coupables d'infractions pénales particulières telles que le faux, la corruption, l'abus de confiance et le vol, les personnes déclarées en faillites et non-excusées par le tribunal de commerce ainsi que certaines personnes en vertu d'une incompatibilité légale telles que les huissiers, les notaires, les membres de l'ordre judiciaire. Ces dernières peuvent cependant, moyennant une autorisation de leur ordre professionnel, atteindre le poste d'administrateur. (Paulus de Châtelet, n.d.). Même si aucune compétence particulière n'est nécessaire pour accéder au poste d'administrateur, il est toutefois préférable que les membres du conseil aient des compétences et de l'expertise en matière de gestion de l'entreprise, cela leur sera utile pour le bon accomplissement de leur mandat et pour la bonne gestion et performance de l'entreprise. Le conseil d'administration ne doit donc pas hésiter à revoir le profil de compétences et d'expérience recherché pour remplir le poste vacant. (Nadeau, 2009).

Dans le cadre d'une société européenne cotée, un quota de diversité hommes/femmes devra être respecté à l'horizon 2020. En effet, un minimum de 40% des administrateurs non-exécutifs devront être du sexe opposé à celui qui domine le conseil. Si ce quota n'est pas respecté, les entreprises devront sélectionner leurs administrateurs « sur la base d'une analyse comparée des qualifications » et devront préférer le sexe sous représenté à niveau de qualification égal. (Commission européenne, 2012). Cette proposition de directive européenne datant de 2011 n'est pas sans but, en effet la diversité au sein du conseil d'administration permet de lutter contre les discriminations mais aussi de favoriser la diversité des talents et des compétences. (Toé, 2014). De plus, de nombreux pays ont déjà mis en place leur propre loi concernant la diversité hommes/femmes dans les conseils d'administration comme la France, la Norvège ou l'Espagne. (Toé, 2014). La diversité est une source de nouvelles perspectives pour l'entreprise. Cependant, elle peut aussi être la source de conflits internes. Il a été montré par plusieurs auteurs comme Konrad et al.<sup>1</sup> (cités dans Toé, 2014),

---

<sup>1</sup> Konrad A., Kramer V. et Erkut S. (2008), Critical Mass: The Impact of Three or More Women on Corporate Boards, *Organizational Dynamics*, 37(2), 145-164.

Adams & Ferraira<sup>2</sup> (cités dans Toé, 2014) que l'intégration de femmes dans le conseil d'administration améliore la gouvernance de l'entreprise et favorise la rémunération incitative des dirigeants<sup>3</sup>. Cela est lié au fait que les femmes seraient plus indépendantes de l'entreprise que les hommes car la plupart du temps elles n'occupent pas de postes de dirigeantes. Il a également été montré que la présence de femmes au sein du conseil d'administration favorise la communication interne et la qualité de l'information fournie. Les femmes sont plus sensibles aux intérêts de chacun et ont un style de management plus interactif et participatif. L'intégration de femmes dans le conseil est donc obligatoire dans les sociétés européennes cotées et est créatrice de valeur pour l'entreprise. Par ailleurs, the Unified Good Governance Code of listed companies en Espagne (CNMV) parlera de cette diversité du conseil comme : « a good gender mix on board of directors is not just an ethical, political or CSR question, it's also an efficiency objective which listed companies might wish to work towards in the mid-term at least ». (Toé, 2014)

Le nombre d'administrateurs est comme dit précédemment au minimum de trois. Cependant, aucune limite supérieure n'a été fixée, bien que Alioui et al. (2010) expriment dans leur article que le conseil comprend entre trois et huit personnes et selon l'article de Ould Daoud Ellili (2007) le nombre optimal serait de sept ou de huit membres. Certains auteurs tels que Pfeffer (1972) ont observé que les sociétés faisant partie de la même industrie avaient souvent une composition du conseil semblable et que les sociétés déviant trop de cette composition dite standard avaient plus de chance d'être moins performantes que les autres sociétés de cette industrie. Ainsi, beaucoup d'auteurs ont étudié la taille du conseil d'administration, mais tous ne sont pas arrivés à la même conclusion puisque certains comme Lanser<sup>4</sup> (cité dans Pfeffer, 1972) affirment qu'un conseil de grande taille serait plus performant qu'un de petite taille tandis que d'autres comme Mfouapon et Feujo (2015) disent le contraire. Pfeffer (1972) arrive

---

<sup>2</sup> Adams B. R. et Ferreira D. (2009), Women in the boardroom and their impact on governance and performance, *Journal of Financial Economics*, 94, 291-309.

<sup>3</sup> La rémunération incitative des dirigeants a pour objectif de les inciter à accroître la valeur des actionnaires, à faire correspondre leurs objectifs personnels à ceux des actionnaires, ce qui peut se traduire en termes économiques par l'optimisation du rendement sur capital investi de l'entreprise à long terme, mais qui se mesure souvent à court terme par le cours des actions en bourse. (Boisvert, 2010).

<sup>4</sup> Lanser, R.E. (1969). *Visible traits of boards of directors*, Thèse, Stanford University

à la conclusion la plus plausible de toutes à savoir que la taille et la composition du conseil d'administration ne sont pas des valeurs choisies au hasard mais bien des outils en réponse à l'environnement extérieur de la société.

#### **1.1.1.2. Recrutement**

Les administrateurs sont nommés par l'assemblée générale des actionnaires ou par l'acte constitutif de l'entreprise. La nomination a lieu lors de l'assemblée générale si le sujet a été précisé dans l'ordre du jour. (Blondel et al., 2012)

Aucun quorum de vote pour la nomination d'un administrateur n'a été spécifié par le code des sociétés. En principe, la nomination se fait à la majorité simple sans compter les votes blancs et les abstentions sauf si des quorums ont été précisés dans les statuts de l'entreprise. La nomination d'un administrateur doit être acceptée par ce dernier et être publiée en Belgique au Moniteur belge ; elle devient alors opposable aux tiers. (Paulus de Châtelet, n.d.)

Dans certains cas particuliers, comme par exemple quand le nombre d'administrateurs devient insuffisant alors que le mandat d'un administrateur arrive à son terme avant la prochaine assemblée générale ou qu'un administrateur est révoqué ou décède, le conseil d'administration peut nommer lui-même un administrateur pour éviter la paralysie du conseil ; dans ce cas, on parle d'une cooptation. Le mandat d'un administrateur coopté se termine lors de l'assemblée générale qui suit cette nomination. Cependant, si l'assemblée générale confirme la position de l'administrateur, alors celui-ci sera nommé pour terminer le mandat de son prédécesseur. (Paulus de Châtelet, n.d.)

Il est commun de voir au sein du conseil d'administration des membres faisant partie de sociétés travaillant pour ou avec la société en question, cela dans un but de faciliter les échanges entre les entreprises. Mais aussi pour apporter les compétences techniques concernant toute la chaîne de production. (Wurth, M., interview, 6 juillet 2018).

Weisbach<sup>5</sup> (cité dans Ould Daoud Ellili, 2007) affirme que les administrateurs recrutés au sein de la société parmi les salariés ou les cadres, appelés administrateurs internes, sont considérés comme ayant le plus d'informations pertinentes sur l'entreprise mais d'autres auteurs affirment que vu leur position d'internes, il est plus difficile pour eux de faire entendre leur voix et de contredire un de leurs responsables hiérarchiques de peur que cela nuise à leur carrière.

### **1.1.1.3. Mandat**

Dans le droit belge, le mandat d'un administrateur ne peut excéder six ans. Chaque société a le droit d'établir la durée du mandat au sein de son conseil d'administration mais celui-ci ne dépassera jamais les six années. Cependant, à la fin de son mandat, un administrateur peut être réélu pour un nouveau mandat. (Paulus de Châtelet, n.d.).

Un mandat peut prendre fin pour plusieurs raisons. Premièrement, parce qu'il est arrivé à son terme ; dans ce cas, comme dit précédemment, l'administrateur est rééligible. Deuxièmement, l'administrateur peut décider de démissionner. La décision ne doit pas être acceptée par l'assemblée générale mais elle ne peut pas porter atteinte au bon fonctionnement de l'entreprise. Par exemple, si à cause de sa démission, le conseil d'administration ne comprend plus assez de membres alors l'administrateur démissionnaire doit continuer à siéger jusqu'à l'élection d'un nouvel administrateur qui le remplacera. Troisièmement, un administrateur peut être révoqué par l'assemblée générale, et finalement, le décès d'un administrateur donne fin à son mandat. (Paulus de Châtelet, n.d.)

---

<sup>5</sup> Weisbach, M. S, (1988). Outside directors and CEO turnover, *Journal of Financial Economics*, 20, 431-460.

## **1.1.2. Administrateurs externes**

### **1.1.2.1. Administrateurs représentants**

Les administrateurs représentants sont en charge de représenter les différentes parties prenantes de l'entreprise. Les parties prenantes de l'entreprise sont tous les groupes d'individus qui peuvent affecter les objectifs ou être affectés par l'accomplissement des objectifs de la société. Ces groupes sont principalement composés des actionnaires mais il est possible de voir aussi des fournisseurs, clients, employés selon le pays dans lequel on se trouve. (Hillman, Keim & Luce, 2001). Par exemple, en Belgique, les employés ne sont pas représentés au conseil d'administration mis à part dans quelques entreprises publiques tandis qu'au Luxembourg, les entreprises de plus de 1000 employés ou détenues à 25% par l'Etat sont obligées d'avoir des représentants du personnel qui composent un tiers du conseil d'administration. (Fulton, 2013). La représentation des différentes parties prenantes est cruciale pour la survie de l'entreprise et fait partie intégrante de la stratégie. De plus, différentes études ont prouvé que leur intégration au conseil d'administration augmente l'efficacité de la gouvernance de l'entreprise et aussi la performance de celle-ci. Les études concluent donc qu'une bonne relation avec les parties prenantes augmente la richesse des actionnaires. (Hillman et al., 2001).

Comme dit précédemment, ce sont le plus souvent les actionnaires qui sont représentés au conseil d'administration. Puisque ces derniers possèdent des parts de l'entreprise, ils ont le droit de participer aux décisions la concernant. Chaque entreprise définit le seuil à partir duquel un actionnaire peut être représenté. Par exemple, un actionnaire détenant 30% du capital aura le droit de se faire représenter par deux administrateurs, un autre qui possède plus de 10% aura le droit à un administrateur et ceux qui possèdent moins que 10% n'auront pas la chance d'être représentés au conseil d'administration. L'actionnaire peut se représenter lui-même ou désigner quelqu'un pour le représenter. Pour les actionnaires dont la part de capital de l'entreprise est trop faible pour qu'ils soient représentés par leur propre administrateur, ceux-ci pourront se regrouper pour désigner alors une personne qui les représentera tous. (Feipel, C., interview, 11 juillet 2018). Comme nous le verrons dans le

chapitre relatif aux administrateurs indépendants, un des rôles de ces administrateurs est de représenter les actionnaires minoritaires. (Acero, Alcalde, 2016).

Mitchell, Agle & Wood<sup>6</sup> (cités dans Hillman et al., 2001) affirment également que l'intégration des parties prenantes, ou du moins de leurs représentants, au conseil d'administration est un mécanisme formel pour prouver leur importance pour l'entreprise. Cela montre aux différentes parties prenantes qu'elles sont puissantes et que leurs intérêts sont intégrés eux-aussi dans la stratégie de l'entreprise.

Par cette intégration, la compagnie prouve qu'elle considère importante sa relation avec ses parties prenantes et par conséquent, elle renforce sa réputation auprès de ces dernières et vice versa. Par la suite, cela lui permettra également d'avoir un accès plus rapide aux ressources que ces parties peuvent lui apporter. Si une bonne relation avec les parties prenantes augmente la performance de l'entreprise et donc la richesse des actionnaires, c'est parce que par ces relations, l'entreprise se crée des voies d'accès à des ressources dont elle a besoin pour sa stratégie et son développement. (Hillman et al., 2001).

Aussi, Selznick<sup>7</sup> (cité dans Pfeffer, 1972) remarque que, parfois, lorsque l'entreprise fait face à une forte opposition, pour essayer de partiellement la neutraliser, elle intègre dans son conseil d'administration des représentants des groupes de cette opposition.

La représentation des parties prenantes au conseil d'administration est une fois encore très bonne pour la stratégie de l'entreprise parce qu'elle permet une meilleure compréhension de son environnement et des intérêts des individus prenant part à sa performance. Cependant, toutes les parties ne sont pas toujours représentées et les représentants des différents groupes d'individus défendent leurs propres intérêts et non ceux des autres. (Hillman et al., 2001).

---

<sup>6</sup> Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22, 853-886.

<sup>7</sup> Selznick, P., (1949). *TVA and the grass roots*. Berkeley: University of California Press.

Les auteurs Hillman, Keim & Luce (2001) ont toutefois trouvé une relation négative entre la représentation des employés et la performance de l'entreprise, qu'ils expliquent par le fait que les entreprises qui ont une mauvaise performance ont parfois recouru à l'inclusion de représentants de communautés pour gagner de la légitimité aux yeux du public. Comme pour les administrateurs indépendants qui seront développés dans un point suivant, ce n'est pas leur intégration au sein du conseil d'administration qui est négative mais plutôt la situation dans laquelle on les intègre.

Cependant, la plupart des pays européens ont des lois concernant l'intégration de représentants des salariés au sein des conseils d'administration. Tous ont leurs propres règles concernant le nombre, les entreprises concernées et les autres modalités. Seuls dix pays de l'Union Européenne ne possèdent aucun texte ou législation à ce propos dont la Belgique et le Royaume-Uni. (Fulton, 2015).

#### **1.1.2.2. Administrateurs indépendants**

Le principe d'administrateur indépendant est assez récent. Il est né dans la fin des années 90, début 2000 suite au développement du principe de « corporate governance ».

Un administrateur indépendant doit répondre à plusieurs critères pour pouvoir prétendre à ce titre. Premièrement, un administrateur indépendant ne peut pas au préalable avoir exercé une fonction de membre exécutif de la gestion de la société, avoir été membre du conseil d'administration ou avoir été délégué à la gestion journalière de l'entreprise ou d'une entreprise liée à celle-ci pour une période de cinq ans avant sa nomination au titre d'administrateur. Deuxièmement, il ne peut pas avoir cumulé trois mandats consécutifs en tant que membre du conseil non exécutif, de plus cette période ne peut pas excéder douze années. Troisièmement, il ne peut pas avoir été membre du personnel de direction et ce pour une période de trois ans avant sa nomination. Quatrièmement, il ne peut pas recevoir ou avoir reçu une rémunération ou autre avantage de nature patrimoniale de la société. Cinquièmement, il ne peut détenir aucun droit social qui excède dix pourcents du capital. Sixièmement, il ne doit pas avoir eu de relation d'affaires avec l'entreprise ou une entreprise liée à celle-ci sur le dernier exercice social. Septièmement, il ne peut pas non plus avoir été

associé ou salarié du commissaire aux comptes actuel ou précédent de la société ou d'une société liée à celle-ci pour une période de trois ans précédant sa nomination. Huitièmement, il ne peut pas siéger dans un conseil d'administration d'une autre entreprise dans lequel un administrateur de l'entreprise concernée siège en tant que membre non exécutif. Neuvièmement, il ne peut avoir aucun lien de sang ou d'alliance avec un membre du conseil de la société où il est considéré comme administrateur indépendant. (Blondel et al., 2012).

Le code des sociétés n'est pas le seul à définir les conditions d'un administrateur indépendant. En Belgique, le code Lippens ; code belge de gouvernance d'entreprise, reprend les conditions à remplir pour être considéré comme administrateur indépendant. Pour les sociétés non cotées, le code Buysse conseille à ces entreprises d'intégrer, selon leur taille, leur structure et la phase de développement dans laquelle elles se trouvent, des administrateurs indépendants. Ils leur fourniront des conseils impartiaux et un regard objectif sur l'entreprise et participeront à la bonne discipline et au sens des responsabilités du conseil d'administration. (Paulus de Châtelet, n.d.)

Grâce à ces administrateurs indépendants et au comité d'audit, point qui sera développé plus tard, le rôle de contrôle interne du conseil d'administration devient beaucoup plus efficace étant donné que les administrateurs indépendants ne sont pas sous l'influence du dirigeant mais sont disciplinés par le marché du travail. En effet, leur réputation est en jeu lorsqu'ils agissent au conseil d'administration, leurs actions peuvent toutes être reportées sur le marché. Cela les rend, avec leur indépendance au niveau financier et émotionnel, beaucoup plus objectifs en ce qui concerne les décisions prises au sein du conseil. (Fama<sup>8</sup>, cité dans Ould Daoud Ellili, 2007).

Les administrateurs indépendants sont également les premiers représentants des actionnaires minoritaires. Leur rôle est de faire valoir les intérêts de ces derniers au sein du conseil et cela est possible grâce à leur fonction de contrôle des dirigeants. D'ailleurs, Fama &

---

<sup>8</sup> Fama E.F., (1980), Agency problems and the theory of the firm, *Journal of Political Economy*, 88, 288-307.

Jensen<sup>9</sup> (cités dans Soud, Stepniewski, 2010) préconisent une part d'administrateurs indépendants au conseil pour éviter la collusion entre les dirigeants et ainsi protéger plus efficacement les actionnaires.

Toute chose égale par ailleurs, la société serait plus performante avec un nombre plus élevé d'administrateurs indépendants. D'une part, grâce à leur objectivité envers les décisions, la protection des actionnaires et le contrôle des dirigeants et d'autre part car ils représentent des ressources cognitives pour l'entreprise et également un accès à des ressources externes utiles pour l'entreprise telles que le financement. (Pfeffer, 1972).

Cependant, Baysinger & Butler (1985) ne trouvent pas de conséquences directes entre le nombre d'administrateurs indépendants et la performance de l'entreprise. Mais ils remarquent que les entreprises qui, dans les années 70, avaient déjà un nombre élevé d'administrateurs indépendants dans leur conseil et qui avaient également une bonne performance ont continué sur leur lancée. Tandis que les entreprises qui ont essayé de pallier leur mauvaise performance par l'ajout d'administrateurs indépendants n'ont pas eu de meilleurs résultats par la suite. Ils arrivent à la conclusion que ce n'est pas la faute des administrateurs indépendants mais plutôt de la situation dans laquelle ils sont arrivés dans l'entreprise ; dans une entreprise avec de mauvais résultats et sans avoir les informations pertinentes sur l'entreprise et sa situation. De leur travail, les auteurs tirent une conclusion finale disant qu'un conseil mixte est la meilleure composition pour la survie et la prospérité d'une entreprise mais aussi que la composition du conseil d'administration dépend des circonstances, de l'environnement et de l'industrie dans lesquels se trouve l'entreprise. Par exemple, le Spanish Good Governance Code recommande un tiers d'administrateurs indépendants au sein des conseils d'administration. (Acero & Alcalde, 2016).

Les administrateurs indépendants sont également un bon outil pour la crédibilité et la réputation de l'entreprise. En effet, en recrutant des administrateurs indépendants en son

---

<sup>9</sup> Fama E.F., Jensen M.C. (1983). *The Separation of Ownership and Control*. *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325.

sein, l'entreprise envoie un message au marché indiquant que les intérêts de tous les actionnaires, et essentiellement ceux des actionnaires minoritaires, seront bien protégés. (Acero & Alcalde, 2016). De plus, Souid & Stepniewski (2010) ajoutent que la présence de membres indépendants diminue les manipulations et les fraudes comptables, ce qui renforce davantage la crédibilité et la réputation de la société.

Les auteurs Brickley, Coles & Terry<sup>10</sup> (cités dans Ould Daoud Ellili, 2007) ont remarqué que la présence d'administrateurs indépendants dans le conseil d'administration d'une entreprise est un bon outil pour contrer l'utilisation des « poison pills »<sup>11</sup>. Ce qui vient renforcer leur rôle de contrôle des dirigeants et de protection des actionnaires.

De plus, l'auteur Idi Cheffou (2014) remarque que la présence d'administrateurs indépendants et celle d'un comité de rémunération, que l'on développera plus loin, participe à augmenter la partie incitative des rémunérations des dirigeants, ce qui contribue à sauvegarder les intérêts des actionnaires.

### **1.1.3. Président du Conseil d'administration**

Le poste de président du conseil d'administration n'est pas un poste obligatoire au sein d'une entreprise et ce qui explique par ailleurs pourquoi la loi belge n'en donne aucune définition. Toutefois, il est recommandé par le code Buyse par exemple, code de recommandations pour la bonne gouvernance des sociétés non cotées. (Guberna, 2012).

Le président du conseil d'administration est une personne physique élue par et parmi les membres du conseil d'administration. Sa révocation revient également au conseil d'administration. Il a comme responsabilité la direction générale de l'entreprise pour laquelle, dans le système moniste, il peut se faire aider par un ou plusieurs administrateurs délégués

---

<sup>10</sup> Brickley J. A, Coles J. L et Terry R. L, (1994), Outside directors and the adoption of poison pills, *Journal of Financial Economics*, 32, 195- 221.

<sup>11</sup> « Poison pills » : la pillule empoisonnée est une stratégie mise en place par les sociétés afin d'éviter ou de décourager la prise de pouvoir par une entreprise hostile. (Investopedia, 2018).

(en Belgique) ou directeurs généraux (en France). Lorsqu'aucune délégation n'a été faite, le président du conseil prend le nom de Président-Directeur Général (PDG). (Braudo, n.d.).

Les auteurs Mfouapon & Feudjo (2015) font le constat dans leur étude que les dirigeants plus âgés qui ont cumulé une plus longue ancienneté dans l'entreprise et qui ont une bonne performance sont les plus à même de prendre la place du président du conseil et seront d'ailleurs plus facilement élus par leurs congénères.

Le code Buysse, en Belgique, définit également les missions du président du conseil d'administration. Le président est responsable de convoquer les administrateurs pour les réunions du conseil et d'en rédiger l'ordre du jour en étroite collaboration avec l'administrateur délégué. Dans la plupart des cas, le président a également une voix prépondérante en cas d'égalité des votes pour éviter tout blocage du conseil. (Paulus de Châtelet, n.d.). Durant ces réunions, il est le gardien de la conformité légale et statutaire, ainsi que le gardien de l'indépendance du conseil d'administration lors de ses décisions. Il est aussi en charge de la signature des procès-verbaux, rédigés par le secrétaire du conseil d'administration, des réunions du conseil et celles des assemblées générales. (Guberna, 2012)

Le président du conseil d'administration est également le président de l'assemblée générale des actionnaires. Il sera la personne de contact des candidats au poste d'administrateur que les actionnaires proposent au conseil. (Guberna, 2012)

De manière générale, il doit veiller à ce que la stratégie et les intérêts de l'entreprise soient bien définis et compris par le conseil et le top management. Il est l'interlocuteur de toutes les parties prenantes de l'entreprise et sera également médiateur des conflits. C'est pourquoi le président doit avoir une grande aptitude à la gestion des débats contradictoires pour pouvoir en tirer le meilleur. (Guberna, 2012)

Le président doit très souvent travailler en étroite collaboration avec l'administrateur délégué. Il en sera d'ailleurs le premier coach. Ils devront avoir des contacts réguliers pour favoriser la bonne gestion de l'entreprise. (Guberna, 2012). C'est pourquoi le code Buysse déconseille de cumuler les postes sous une seule personne. D'ailleurs, Yves Dinsart (2017),

administrateur indépendant, illustre parfaitement la raison de la séparation des fonctions : « il n'est pas aisé d'être en même temps à la barre du navire et dans le rôle de la vigie qui donne le cap ». On verra d'ailleurs plus tard que la plupart des auteurs préconisent la séparation de ces deux fonctions pour une meilleure performance de la société.

Les auteurs Mfouapon & Feudjo (2015) remarquent dans leur étude que plus le président s'enracine dans ses fonctions, plus l'efficacité du conseil d'administration à remplir ses fonctions diminue. Ils remarquent que l'efficacité croît lors du deuxième mandat ; ce qu'ils expliquent par l'expérience acquise lors du premier mandat, puis décroît lors du troisième mandat. Ils en concluent qu'un individu ne devrait pas cumuler plus de deux mandats de cinq années chacun.

Ces mêmes auteurs affirment que si le président est à la base un administrateur indépendant, l'efficacité du conseil d'administration diminue. Ils expliquent cette relation par le fait qu'un président indépendant souffrirait d'un manque de communication et de relations avec l'équipe de gestion journalière de l'entreprise, ce qui amènerait à ne pas remarquer à temps les différents problèmes et challenges auxquels l'entreprise pourrait faire face.

Leurs résultats montrent aussi que si le président du conseil est également actionnaire, l'efficacité du conseil dans l'exécution de ses tâches serait multipliée par quatorze. De plus, ils montrent que si le président est administrateur dans différentes entreprises du même secteur, le conseil serait plus efficace car le président aurait acquis des informations et des pratiques qui lui sont utiles pour la gestion de l'entreprise dans laquelle il préside.

#### **1.1.4. Administrateur délégué**

En Belgique, le conseil d'administration a le droit de déléguer sa compétence de gestion journalière de l'entreprise à une ou plusieurs personnes physiques ou morales, actionnaires ou non, administrateurs ou non, qu'on appellera administrateur(s) délégué(s) ou directeur(s) général(-aux). (Blondel et al., 2012). Il faut bien faire attention au fait que cette délégation n'est pas un transfert de compétences, le conseil d'administration reste responsable et doit d'ailleurs garder un œil sur les délégués. Les personnes déléguées à la gestion journalière

formeront le comité de direction, que l'on verra dans un prochain chapitre. (Paulus de Châtelet, n.d.).

L'administrateur délégué est un poste propre à certains pays qui fonctionnent sous le système moniste. En effet, d'autres pays fonctionnent quant à eux selon un système appelé dualiste où deux structures sont obligatoirement présentes au sein de l'entreprise. (Paulus de Châtelet, n.d.). Ces deux systèmes seront développés dans le point concernant la séparation entre le président du conseil d'administration et le CEO.

La gestion journalière a été définie par la Cour de Cassation comme suit : « les actes qui en raison de leur peu d'importance ou de la nécessité d'une prompt solution ne justifient pas l'intervention du conseil d'administration » (Paulus de Châtelet, n.d.). Ces actes sont par exemple la gestion du personnel, le contrôle du respect des horaires, la bonne exécution des tâches mais aussi la représentation de la société auprès des fournisseurs ou autres parties prenantes. Les personnes déléguées sont aussi en charge de régler les factures, effectuer les achats et signer les documents demandés par la législation sociale. (Verva, 2013)

La plupart du temps, la délégation de la gestion journalière de l'entreprise et les noms des personnes déléguées sont publiés, en Belgique, au Moniteur belge. Cette publication n'est pas obligatoire mais elle permet d'éviter de prouver à chaque fois l'existence des mandats. Lorsque la délégation est publiée, elle devient alors opposable aux tiers. (Notaire.be, 2018)

La délégation, mais aussi la révocation des délégués, revient au conseil d'administration. Si un administrateur est également l'administrateur délégué, ces deux postes ne sont pas liés lors de la révocation. Cela signifie que lorsqu'un administrateur est révoqué, cela n'entraîne pas directement la révocation de son poste d'administrateur délégué et vice versa. Un second contrôle devra avoir lieu si le conseil veut révoquer l'administrateur de son deuxième poste. Cela s'explique par le fait qu'un administrateur peut être très bon en tant que « simple » administrateur mais moins compétent pour la gestion journalière de l'entreprise. (Paulus de Châtelet, n.d.).

### **1.1.5. Comités spécialisés**

#### **1.1.5.1. Comité de direction**

Si le conseil d'administration prend la décision de déléguer la gestion journalière à plusieurs personnes, ces dernières constituent alors un comité de direction pour mener à bien leur mission. Généralement, ce comité de direction ou comité exécutif est composé des administrateurs délégués et des membres du top management qui représentent les principales fonctions de l'entreprise. (Blondel et al., 2012).

Le comité de direction a pour rôle le management de l'entreprise. Ses réunions sont plus fréquentes que celles du conseil d'administration qui a, pour rappel, le rôle de la gouvernance de la société. Il est donc important que les différentes fonctions y soient représentées afin que le directeur général ait une vue d'ensemble de l'entreprise. La plupart des décisions stratégiques sont débattues dans ce comité, elles devront par la suite être acceptées par le conseil d'administration.

La nomination, la révocation, la rémunération, les fonctions de ce comité, la durée de leur mission et tout ce qui se rapporte au fonctionnement du comité est déterminé par les statuts de la société et à défaut par le conseil d'administration. Le conseil d'administration a également pour rôle de surveiller ce comité. (Blondel et al., 2012)

#### **1.1.5.2. Comité de rémunération**

Le comité de rémunération est composé de membres non exécutifs de la société, c'est-à-dire tout administrateur qui ne fait pas partie du comité de direction ou qui n'occupe pas le poste d'administrateur délégué. Il est important que ce comité compte en son sein une majorité de membres indépendants qui ont des compétences en politique de rémunération. Ce comité est présidé par le président du conseil d'administration qui n'est pas supposé être un membre exécutif de sa société par respect de la recommandation de la séparation des tâches. Si toutefois ce n'est pas le cas, un autre administrateur non exécutif devra remplir ce rôle. (Blondel et al., 2012).

En Belgique, la composition de ce comité n'est pas obligatoire pour les entreprises qui ne dépassent pas plus de deux des trois critères suivants : ne pas dépasser 250 employés, ne pas dépasser un bilan total de 43 millions d'euros, ne pas dépasser un chiffre d'affaire annuel net de 50 millions d'euros. Dans ce cas, le conseil d'administration devra prendre en charge les tâches du comité de rémunération. Ici encore, si le président du conseil est membre exécutif, il ne pourra pas diriger les réunions du conseil qui discutent de ce sujet. (Blondel et al., 2012)

Le comité de rémunération se réunit au minimum deux fois par an. Il a pour rôle de proposer les rémunérations des administrateurs et des membres du comité de direction au conseil d'administration qui devra lui-même présenter cette proposition aux actionnaires à la prochaine assemblée générale. Le conseil d'administration a aussi pour rôle de transmettre les rapports des rémunérations au conseil d'entreprise ou aux représentants des travailleurs au comité de prévention et de protection au travail ou aux syndicats, selon l'instance qui existe au sein de l'entreprise. (Blondel et al., 2012)

Les représentants des personnes visées par le comité de rémunération participent aux réunions lorsqu'elles portent sur les discussions concernant les rémunérations de ces personnes. Ils n'ont toutefois qu'une voix consultative. (Blondel et al., 2012)

### **1.1.5.3. Comité d'audit**

Le comité d'audit est composé de membres non exécutifs du conseil d'administration. De plus, au moins un membre du comité doit être un administrateur indépendant ayant des compétences en matière de comptabilité et d'audit. (Blondel et al., 2012). Ce sont, comme pour les autres membres du conseil, les actionnaires qui nomment les administrateurs qui siégeront dans ce conseil. Ces derniers, en plus de respecter la règle du code des sociétés, ne nomment généralement que des administrateurs indépendants car ils sont plus aptes à remplir les rôles de ce comité. A savoir, contrôler le dirigeant afin que ce dernier agisse dans l'intérêt de la société et gagner en crédibilité auprès des investisseurs potentiels en leur montrant des états financiers qui reflètent la réalité et des comptes qui sont établis selon la méthode comptable imposée. (Souid & Stepniewski, 2010).

Le législateur européen a rendu obligatoire la composition d'un comité d'audit pour les sociétés cotées. Dans le cas d'une entreprise ne remplissant pas les trois critères suivants : son nombre d'employés n'excède pas 250, son total bilan n'excède pas 43 millions d'euros et son chiffre d'affaire annuel net n'excède pas 50 millions d'euros, alors la composition du comité n'est pas obligatoire mais le conseil d'administration devra prendre en charge les missions de ce comité. Ces conditions sont les mêmes que pour la composition du comité de rémunération. (Blondel et al., 2012)

Le rapport de Cadbury, au Royaume Uni, quant à lui oblige les sociétés à composer un comité d'audit composé d'au moins trois membres indépendants du management. Le Sarbanes Oxley Act, aux Etats-Unis, donne plus de responsabilités au comité d'audit. En France, la composition d'un tel comité a été recommandée par le rapport Viénot. (Souid & Stepniewski, 2010).

L'existence du comité d'audit dans l'entreprise favorise l'élimination des comportements discrétionnaires que les managers pourraient avoir. Il garantit également la conformité des comptes qui reflètent la réalité de l'entreprise. Il travaille d'ailleurs en étroite collaboration avec le commissaire aux comptes ou le cas échéant avec le réviseur d'entreprise qui doit lui faire rapport des questions et remarques à propos des comptes. (Souid & Stepniewski, 2010).

Le comité d'audit doit ensuite faire rapport de ses remarques et celles du commissaire aux comptes ou du réviseur d'entreprise au conseil d'administration qui par la suite présentera les comptes aux actionnaires lors de l'assemblée générale. (Blondel et al., 2012)

La composition d'un tel comité permettrait d'augmenter l'efficacité du conseil d'administration grâce à son rôle de contrôle interne et le contrôle des comptes. (Souid & Stepniewski, 2010).

## 1.2. Fonctionnement et responsabilités du conseil d'administration

### 1.2.1. Pouvoir et responsabilités

Le conseil d'administration a le pouvoir d'exécuter tous les actes nécessaires et utiles à la réalisation de l'objet social de l'entreprise à l'exception de ceux que la loi réserve à l'assemblée générale. (Blondel et al., 2012) L'objet social d'une société définit le type d'activités que la société va exercer, il est déterminé dans les statuts de la société lors de la création de celle-ci. Il est important que la sphère d'activités de la société soit clairement délimitée et que sa définition ne soit pas ambiguë. (Statutenentreprise.com, 2018)

De ce fait, le conseil d'administration représente l'entreprise à l'égard des tiers. (Blondel et al. 2012). Ce dernier doit toujours agir dans l'intérêt social.

#### 1.2.1.1. Stratégie

Selon Wirtz<sup>12</sup> (cité dans Idi Cheffou, 2014), le conseil d'administration est le lieu où différents raisonnements se confrontent pour constituer une représentation partagée des opportunités stratégiques. Dans son article sur les conseils d'administration, Martel (2014) considère qu'un des rôles du conseil d'administration est d'adopter la stratégie mais aussi de suivre sa réalisation. En plus de ce rôle, Martel (2014) ajoute que les parties prenantes des entreprises ont défini les rôles que le conseil devait avoir d'un point de vue stratégique. Parmi ces rôles, l'approbation du plan stratégique et également le processus de planification stratégique, ce qui nécessite un engagement de la part du conseil dans l'élaboration et l'approbation de la stratégie de la société. Au fur et à mesure des années, différentes réformes sur le rôle du conseil d'administration ont été mises en place et ont donné une importance accrue à la gestion du risque.

---

<sup>12</sup> Wirtz, P. (2006), Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance, *Gouvernance des entreprises : Nouvelles perspectives*, Economica, 145-170.

Dans ce même article, Martel (2014) affirme qu'il existe trois écoles de pensée concernant la gouvernance stratégique d'une entreprise. Premièrement, l'école d'un conseil actif qui participera activement à la formulation et au suivi de la stratégie. Ensuite, l'école de pensée d'un conseil réactif ; celui-ci choisira la stratégie adéquate parmi celles que lui propose la direction. Pour finir, l'école d'un conseil participatif où le conseil d'administration et la direction formuleront la stratégie d'entreprise ensemble. Martel (2014), toujours lui, propose que le conseil d'administration passe successivement par différentes phases d'implication tout au long de l'élaboration stratégique. Tout d'abord, il devra être proactif avant l'élaboration de la stratégie ; donc il devra définir les fondements de la stratégie, c'est-à-dire définir les missions, l'appétit pour le risque, les relations avec les parties prenantes, etc. Ensuite, lors de la mise en place de la stratégie, le conseil devra être un acteur de la réflexion stratégique. Il sera donc en charge d'analyser les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces de son entreprise pour que la stratégie soit correctement alignée et atteigne ses objectifs. Après, lorsque la stratégie est installée, le conseil devra être indépendant et vigilant quant au suivi de sa bonne réalisation et de son alignement.

Pearce & Zahra<sup>13</sup> (cités dans Ghaya & Lambert 2016) proposent également trois types d'implication du conseil d'administration dans le processus stratégique d'une entreprise. Le premier type est celui d'un conseil participatif ; les administrateurs participent pleinement à la prise de décision concernant la stratégie. Ensuite, le type proactif où le conseil tient son rôle juridique en étant épaulé par un actionnariat actif. Et le dernier type qu'ils mentionnent est celui d'un conseil statutaire qui équivaut à un conseil d'administration fictif. Les auteurs précisent qu'un conseil participatif est lié à un niveau plus élevé de performance.

Demb & Neubauer<sup>14</sup> (cités dans Ghaya & Lambert, 2016), quant à eux, proposent trois autres formes d'implication. Ils nomment tout d'abord le conseil gardien ou « Watchdog » qui est investi dans les étapes de contrôle et d'évaluation de la stratégie. Ensuite, le conseil consensuel ou « Trustee » qui participe au renforcement des activités de la société. Et pour

---

<sup>13</sup> Pearce, J. A. et Zahra, S. A. (1991). The relative power of CEOs and boards of directors: Associations with corporate performance, *Strategic Management Journal*, 12 (2), 135-153.

<sup>14</sup> Demb, A. et Neubauer, F.F. (1992). *The Corporate Board*, Oxford University Press : New York.

finir, le conseil directif ou « Pilot » qui participe activement dans l'orientation de la politique générale de l'entreprise.

D'autres auteurs ont également analysé le degré d'implication du conseil d'administration dans le processus stratégique d'une société. C'est le cas de McNulty & Pettigrew<sup>15</sup> (cités dans Ghaya & Lambert, 2016) qui trouvent qu'il y a trois processus de stratégie principaux. Ce sont le choix, le changement et le contrôle. Ils décrivent trois modes d'implication selon le niveau d'intervention du conseil dans ces différents processus. Le premier, qu'ils nomment « Taking decisions », désigne l'implication du conseil dans la prise de décisions. Le deuxième appelé « Shaping decisions » désigne l'implication dans l'élaboration des décisions stratégiques. Et le dernier, « Shaping the content, context and conduct of strategy » est, comme son nom l'indique, l'implication du conseil dans l'établissement du contenu, du contexte et de la conduite générale de la stratégie.

Zahra<sup>16</sup> (cité dans Ghaya & Lambert, 2016) & Sciascia et al.<sup>17</sup> (cités dans Ghaya & Lambert, 2016) notent que la collaboration entre le conseil d'administration et la direction dans la formulation et la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise est créatrice de valeur. En effet, cette collaboration permet d'augmenter la performance à long terme, de rendre les dirigeants plus efficaces dans la réalisation de leurs fonctions et permet également une meilleure formulation et adéquation de la stratégie. Judge & Zeithaml<sup>18</sup> (cités dans Ghaya & Lambert, 2016) partagent l'avis de Zahra & Sciascia en ce qui concerne l'effet de la collaboration sur la performance financière de l'entreprise. Ils ajoutent également que cette collaboration est souvent liée à l'âge de la société. Cependant, certains auteurs comme Ghaya & Lambert (2016) affirment que, bien que l'implication du conseil dans l'étape d'initiation stratégique soit créatrice de valeur pour l'entreprise, son implication dans les étapes de mise en œuvre et de

---

<sup>15</sup> McNulty, T. et Pettigrew, A. (1999). Strategists on the Board , *Organization Studies*, 20 (1), 47-74.

<sup>16</sup> Zahra, S.A. (1990). Increasing the Board's Involvement in Strategy, *Long Range Planning*, 23 (6), 109-117.

<sup>17</sup> Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J. H. et Pieper, T. M. (2013). Family Involvement in the Board of Directors: Effects on Sales Internationalization, *Journal of Small Business Management*, 51 (1), 83-99.

<sup>18</sup> Judge, W.Q. et Zeithaml, C. P. (1992). Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in the Strategic Decision Process, *Academic Management Journal*, 35 (4), 766-794.

contrôle a un effet négatif sur le bon déroulement de la stratégie et sur la performance de l'entreprise.

Selon les auteurs Hillman, Keim & Luce (2001), le rôle stratégique du conseil d'administration est d'apporter l'expertise et un point de vue nécessaires à la formulation de la stratégie de l'entreprise. De ce fait, il doit donc conseiller le CEO et le reste de la direction pour qu'ils mettent en place la bonne stratégie. Il est également important que le conseil d'administration prenne part à la formulation de la stratégie pour s'assurer que celle-ci soit en ligne avec les intérêts des actionnaires. Les auteurs Baysinger & Butler (1985) ajoutent que le rôle stratégique du conseil est principalement de résoudre les problèmes de coûts d'agence, qui seront développés dans le chapitre suivant, mais aussi d'apporter l'expérience et la direction pour maintenir une stratégie efficiente.

Un autre rôle stratégique du conseil est, pour Pfeffer (1972), de traiter avec l'environnement extérieur de la société. Price<sup>19</sup> (cité dans Pfeffer, 1972) ajoute que, pour lui, une des fonctions centrales du conseil d'administration est de faire le lien entre l'organisation et le public extérieur qui serait influencé par ses opérations. Cette théorie rejoint le fait que les administrateurs représentent les actionnaires et aussi que le conseil d'administration représente la société au vu des tiers.

Pour Pfeffer (1972), le conseil d'administration serait également un mécanisme permettant à l'entreprise de traiter les problèmes qui peuvent survenir avec son interdépendance externe due à des échanges de ressources avec une entreprise extérieure, mais aussi de traiter l'incertitude que cela peut entraîner.

#### **1.2.1.2. Contrôle : Théorie d'agence**

Un autre rôle du conseil d'administration est de représenter les intérêts des actionnaires. Pour ce faire, les administrateurs doivent surveiller les managers afin de s'assurer que les intérêts

---

<sup>19</sup> Price, James L. (1963). The impact of governing boards on organizational effectiveness and morale. *Administrative Science Quarterly*, 8, 361-378.

de ces derniers et ceux des actionnaires soient alignés. Si les différents intérêts ne sont pas alignés alors des coûts d'agence surviennent dus aux conflits d'intérêts entre les preneurs de décisions, les managers, et ceux qui supportent le risque de ces décisions, les actionnaires. (Ould Daoud Ellili, 2007). Williamson<sup>20</sup> (cité dans Ould Daoud Ellili, 2007) ajoute que « le conseil d'administration est un mécanisme qui assure la sécurité des transactions premièrement entre l'entreprise et les actionnaires, qui apportent les capitaux, et en second lieu entre l'entreprise et les dirigeants qui apportent le capital humain nécessaire à cette dernière ».

Pour mener à bien cette mission, le conseil doit être composé de manière adéquate. Plusieurs théories ont été énoncées à ce propos. Tout d'abord, comme déjà dit précédemment, les fonctions de président du conseil et de CEO doivent idéalement être exercées par des personnes différentes. En effet, si les fonctions sont cumulées, le président directeur général devra représenter à la fois les intérêts des actionnaires et ceux des dirigeants, ce qui n'est pas facile voire impossible dû aux conflits d'intérêts qui peuvent survenir entre les deux parties. (Idi Cheffou, 2014). Il a également été conseillé par l'article de Huat & Hoon (1999) que les managers détiennent une partie de l'actionnariat ce qui les pousserait à aligner leurs intérêts avec ceux des actionnaires. Par ailleurs, les auteurs, comme d'autres, conseillent le recrutement d'administrateurs indépendants qui aideront à contrôler le management. Cependant, ils notent que les entreprises ayant ajouté des administrateurs indépendants dans leur conseil dans les années 70 n'ont pas remarqué d'amélioration de leurs résultats, ce qu'ils expliquent comme leurs congénères Baysinger & Butler (1985), c'est-à-dire que les entreprises ont recours à la nomination d'administrateurs indépendants lorsque la situation de leur société est déjà en mauvais état et, dans ces conditions, ne voient donc pas le bénéfice de l'ajout de tels administrateurs. Néanmoins, les entreprises ayant déjà de bons résultats dans les années 70 et qui ont ajouté des administrateurs indépendants dans leur conseil d'administration, ont vu leurs résultats s'améliorer.

---

<sup>20</sup> Williamson O. E, (1988), Corporate finance and corporate governance, *Journal of Finance*, 43 (3), 567-591.

Selon ces mêmes auteurs, le conseil d'administration aurait pour rôle de surveiller a posteriori la performance de l'entreprise et de décider si oui ou non le CEO a rempli sa mission, auquel cas il pourra être remplacé par le conseil. Pour que le CEO puisse mener à bien sa mission, le conseil doit communiquer clairement les objectifs et intérêts des actionnaires. Une fois que l'information a été fournie, le conseil a alors la tâche de surveiller que les dirigeants agissent dans le sens des intérêts des actionnaires.

Pour mener à bien leur rôle de contrôle a posteriori, il est important que les administrateurs définissent et nomment le bon profil de dirigeants et donnent une place privilégiée à des experts qualifiés. (Mfouapon & Feudjo, 2015).

Jensen<sup>21</sup> (cité dans Ould Daoud Ellili, 2007) définit le conseil d'administration comme le niveau où repose la responsabilité finale du fonctionnement de l'entreprise, ainsi le conseil est au sommet du système de contrôle interne. Souid & Stepniewski (2010) ajoutent que ce contrôle interne est mis en place grâce à la vérification des états financiers. De plus, Alioui et al. (2010) considèrent que « le conseil d'administration est le garant de la véracité des informations produites par l'équipe dirigeante » qui seront ensuite transmises aux actionnaires et aux marchés.

L'alignement des intérêts et les pratiques de surveillance du conseil, qui découragent les dirigeants de poursuivre leurs propres intérêts, permettent une meilleure performance de l'entreprise. Par meilleure performance, les auteurs entendent que l'entreprise augmente sa profitabilité et par conséquent la richesse de ses actionnaires.

### **1.2.2. Réunions**

Le conseil d'administration fonctionne sous la forme d'un collège, c'est-à-dire que le conseil d'administration est un organe distinct des administrateurs, ce ne sont pas les décisions individuelles des administrateurs qui en ressortent mais bien la décision indépendante du

---

<sup>21</sup> Jensen M. C, (1993), The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems, *Journal of Finance*, 48 (3), 831-880.

conseil qu'il prend en son propre nom. Le conseil est donc une entité de gouvernance à part entière qui est contrôlée par la loi du vote majoritaire et non par les différents avis et buts des individus le composant. (Paulus de Châtelet, n.d.)

Les décisions du conseil sont prises comme dans toutes les assemblées délibérantes ; les membres doivent tout d'abord être convoqués à la réunion avec un ordre du jour préétabli qu'ils devront respecter, et les décisions doivent être prises de manière conjointe par les membres du conseil. La plupart du temps, les décisions sont prises après une discussion entre les membres et le vote n'est pas nécessaire. Cependant, quand le vote est nécessaire, les décisions sont approuvées si la majorité des administrateurs se prononce pour celles-ci. Pour éviter un blocage du conseil, dans le cas d'un conseil d'administration composé d'un nombre pair de membres, le président du conseil pourra bénéficier d'une voix prépondérante. Seule la moitié des administrateurs doit être présente, physiquement ou non ; la participation par voie téléphonique est une option possible, pour qu'une décision soit approuvée. En aucun cas, une décision ne peut être prise par un seul administrateur, il faudra au minimum la présence de deux administrateurs. (Paulus de Châtelet, n.d.)

La législation prévoit peu voire pas de réglementation concernant les réunions du conseil d'administration et les quorums. Une réunion minimum doit être tenue par année pour la clôture des comptes et du budget. (Blondel et al., 2012). La plupart du temps, les administrateurs demandent à recevoir l'ordre du jour et les dossiers qui seront discutés en réunion au maximum une semaine avant celle-ci. (Detaile, M., interview, 28 juin 2018). Cela leur permet d'étudier les sujets et de définir les questions qu'ils présenteront au conseil. La réunion commence généralement par l'exposé de la situation et des points clés de l'exercice écoulé, le président du conseil répond ensuite aux questions des administrateurs. Le conseil se termine par la délibération des décisions qui ont été présentées aux administrateurs. (Alioui et al., 2010).

### **1.2.3. Séparation entre le président du conseil d'administration et le CEO**

En Belgique, le conseil d'administration a le choix entre déléguer une partie de ses compétences à un administrateur délégué, ou à un comité de direction, ou de garder

l'entièreté de ses compétences. On parlera de centralisation ou de délégation. (Baldenius, Melumad & Meng, 2014). Si le conseil décide de déléguer une partie de ses compétences, dans le cas d'une délégation, il y aura alors deux structures ; une première s'occupera de la gestion journalière de la société, qui reviendra donc au comité de direction ou à l'administrateur délégué, et une deuxième aura pour rôle de contrôler la première, ainsi que de participer à l'adoption des décisions importantes concernant l'entreprise. En revanche, si le conseil décide de garder toutes ses compétences, dans le cas d'une centralisation, il lui reviendra toutes les activités de gestion mais aussi de contrôle. (Paulus de Châtelet, n.d.).

Ce mode d'organisation n'est pas identique pour tous les pays. En Belgique, les entreprises fonctionnent avec le système moniste. C'est-à-dire que le conseil d'administration est le seul organe compétent pour gérer la société et sera contrôlé par l'assemblée générale. Cependant comme dit plus haut, le conseil d'administration a le droit de déléguer une partie de ses compétences et donc de créer une deuxième structure chargée de la gestion journalière de l'entreprise. (Paulus de Châtelet, n.d.).

Dans d'autres pays comme l'Allemagne ou le Luxembourg, les sociétés fonctionnent avec le système dualiste. Ce système prévoit directement deux structures au sein de l'entreprise, le « directoire » chargé de la gestion journalière de l'entreprise, et le « conseil de surveillance » chargé de contrôler la première structure. (Paulus de Châtelet, n.d.).

Lorsque le conseil d'administration dans le système moniste décide de déléguer la gestion journalière à un administrateur délégué, les deux systèmes se ressemblent alors très fort. La seule différence que l'on pourra noter est que dans le système moniste, le CEO est d'office un administrateur alors que dans le système dualiste ce n'est pas toujours le cas. (Schadeck, R., interview, 12 juillet 2018).

Différents auteurs ont étudié ces deux systèmes. Certains remarquent qu'avec le système dualiste, des conflits internes peuvent naître dus à des problèmes de circulation de l'information entre les deux instances. Dans ce cas, le cumul des fonctions de CEO et de président du conseil faciliterait la prise de décision. De plus, ces auteurs ajoutent que la séparation des fonctions de gestion et de contrôle entrainerait des coûts dus à l'information

incomplète qui diminueraient la performance de l'entreprise. Toutefois, certains auteurs qui défendent le système moniste ajoutent la condition que ce système serait plus efficace pour des entreprises à grandes opportunités de croissance ou qui sont dans des secteurs d'activités à haute technologie. (Ould Daoud Ellili, 2007).

Cependant, d'autres auteurs préconisent la séparation des fonctions de président du conseil et de directeur général. Si ces deux fonctions sont regroupées sous une même personne, nommée alors président directeur général, cela entraînerait l'enracinement de ce dernier car la fonction de surveillance ne serait pas entièrement remplie. (Mfouapon & Feudjo, 2015). En effet, il est difficile d'imaginer une personne se sanctionner elle-même. La séparation des fonctions permettrait alors de renforcer le pouvoir de contrôle que le président du conseil a sur la gestion. (Jensen<sup>22</sup>, cité dans Ould Daoud Ellili, 2007). Du point de vue de la discipline et de la réglementation, la séparation des tâches permettrait au conseil d'administration d'être plus performant dans ces domaines. De plus, Fama et Jensen<sup>23</sup> (cités dans Ould Daoud Ellili, 2007) affirment que la séparation des fonctions améliorerait la performance totale de l'entreprise car elle permettrait de diminuer les coûts d'agence au sein de l'entreprise, ce qui par conséquent améliore la performance de l'entreprise.

#### **1.2.4. Taille du CA**

Jensen<sup>24</sup> et Yermack<sup>25</sup> (cités dans Ould Daoud Ellili, 2007) affirment que les conseils d'administration de petite taille sont plus efficaces et contrôlent mieux le management. Ce ne sont pas les seuls à penser cela, en effet, la majorité des études les rejoignent sur ce point.

---

<sup>22</sup> Jensen, M. C, (1993), The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems, *Journal of Finance*, 48 (3), 831-880.

<sup>23</sup> Fama, E. F & Jensen, M. C, (1983), Separation of ownership and control, *Journal of law and Economics*, 26, 301-326.

<sup>24</sup> Jensen, M. C, (1993), The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems, *Journal of Finance*, 48 (3), 831-880.

<sup>25</sup> Yermack, D., (1996), Higher market valuation for firms with a small Board of directors, *Journal of Financial Economics*, 40, 185-211.

Ces études justifient leur conclusion par le fait que l'ajout d'administrateurs au sein du conseil augmenterait certes le contrôle que le conseil a sur le management mais que cela entraînerait un ralentissement de la prise de décision et que les coûts liés à ce ralentissement annuleraient les bénéfices d'un contrôle plus important. Elles montrent aussi que les conseils d'administration de grande taille font face à des difficultés pour coordonner leurs efforts, ce qui laisse aux dirigeants une grande liberté qu'ils pourraient utiliser pour poursuivre leurs propres intérêts. (Ould Daoud Ellili, 2007).

## 2. Le cycle de vie d'une entreprise

Lorsqu'on décide de créer une société pour y loger son activité, celle-ci entre automatiquement dans le cycle de vie des entreprises. Toutes les sociétés passeront par les différentes étapes mais de manière plus ou moins différente. Chaque phase a ses propres caractéristiques et challenges que l'entreprise et son management devront gérer. Tout changement dans les phases du cycle de vie d'une entreprise entraîne un changement dans la gestion de celle-ci. (Petch, 2016). Les auteurs Cameron & Whetten (1981) ajoutent que si l'on analyse le développement des sociétés à travers leur évolution dans leur cycle de vie, il est possible de prédire les principaux problèmes, challenges et opportunités qu'elles vont rencontrer selon la phase dans laquelle elles se trouvent. Il est donc essentiel que les entreprises planifient, dans un processus continu, chaque phase du cycle de vie afin d'augmenter leur chance de succès. Cependant, il faut faire attention à ce que les dirigeants ne soient pas trop attachés à leur business plan et soient enclins à le changer selon les besoins de l'entreprise. (Barbour, 2017).

Selon les auteurs Miller & Friesen<sup>26</sup> (cités dans Roche, 2008), il y a trois variables qui changent et évoluent durant le cycle de vie de l'entreprise. La première est la complexité des tâches administratives ; la complexité augmente dû à l'environnement qui devient plus diversifié et plus compétitif au fur et à mesure de l'évolution mais aussi dû à la taille de l'entreprise qui croît comme le nombre de parties prenantes qui peuvent interagir avec les buts et objectifs de la société qui augmentent également. La deuxième est la sophistication et la complexité croissantes de la structure de l'organisation qui affectent la structure de communication et le partage de l'information et donc la structure de prise de décisions. La troisième et dernière variable que les auteurs évoquent est l'alternance des nouvelles compétences et des compétences établies. En effet, pour les phases d'introduction et de croissance, l'entreprise a besoin de développer de nouvelles compétences. Par contre pour les phases de maturité et

---

<sup>26</sup> Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30(10), 1161-1184.

de déclin, les entreprises utiliseront les compétences qu'elles connaissent et qu'elles ont développées durant les autres phases.

Il est donc important pour la survie et la continuité de l'entreprise que la gestion de cette dernière soit flexible et soit capable de s'adapter durant toutes les phases du cycle.

Certaines phases du cycle de vie d'une entreprise sont caractérisées par la présence d'un management proactif qui est focalisé sur les efforts sur le marché, les investissements et le développement des différents processus. Ces phases sont définies comme des phases dynamiques. Leurs opposées sont les phases appelées statiques, elles sont caractérisées par un management plus conservateur et stable qui se concentre sur les activités actuelles et la continuité de l'entreprise. (Matejun & Mikolas, 2017).

Dans les différents types de phases, dynamiques ou statiques, le type de management et de managers est différent. Par exemple, les entreprises opérant dans les phases dynamiques sont dirigées par des fondateurs ou managers qui sont très attentifs aux opportunités disponibles sur le marché et qui n'ont pas peur de la prise de risque, qui reste toutefois contrôlée. Une grande flexibilité et une participation active sont également des caractéristiques des dirigeants d'une entreprise en phase dynamique. Cette flexibilité exige un plus grand niveau de ressources permettant le développement. Grâce à ce niveau de ressources plus élevé, l'innovation et l'adaptabilité au marché sont alors possibles. (Matejun & Mikolas, 2017). De plus, Pigé (2002) note que la structure de gouvernance des entreprises change au fur et à mesure de la croissance et du développement de la société.

Ces différentes phases du cycle de vie sont les suivantes : introduction, croissance, maturité et post-maturité, que nous pouvons schématiser dans un graphique comme suit dont l'abscisse est le temps et l'ordonnée les ventes.

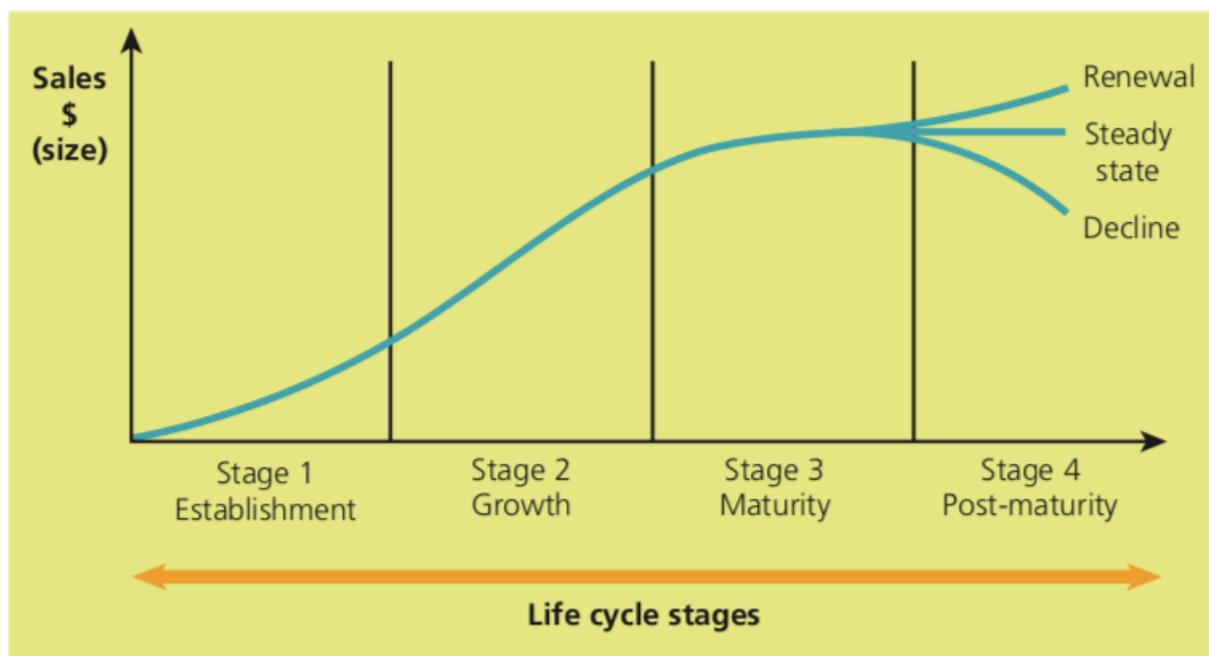


Figure 1 : Les phases du cycle de vie  
 Source : Chapman, Devenish & Dhall, 2011, p. 88

## 2.1. Phase d'introduction

Selon Pigé (2002), les start-ups ont plusieurs points communs avec les grandes entreprises qui se trouvent dans la phase de maturité. Cependant, des différences sont bien présentes surtout « en ce qui concerne la structure de propriété et de contrôle ».

Les entrepreneurs avant de se lancer dans la création d'une entreprise passent d'abord par une phase de réflexion sur le produit ou service qu'ils désirent mettre sur le marché. Une fois qu'ils l'ont testé et approuvé, les entrepreneurs peuvent alors se lancer et créer une entité légale, leur société. (Chen, 2014)

Pour commencer leur activité, les fondateurs doivent tout d'abord trouver un endroit où s'établir et recueillir les ressources nécessaires à leur activité comme une équipe et des clients intéressés par leur produit ou service. (HSC Study Lab, 2017). Lors de cette phase, l'entreprise commence à vendre quelques produits/services et en fait également le marketing. (Chen, 2014). Cette phase est caractérisée par une stratégie de niche. (Condor, 2012)

Durant cette phase, la plupart du temps est consacré à peaufiner, améliorer, changer l'offre faite au marché selon les feedbacks des premiers clients. (Petch, 2016). Il faut être préparé à rencontrer de nombreux obstacles et turbulences et être conscient qu'il faudra exécuter des changements aux produits ou au plan définis lors de la création de l'entreprise. (Barbour, 2017). Bien que cette étape puisse en décourager plus d'un vu la confusion qu'elle apporte au sein de l'entreprise, il est toutefois très important de la respecter et de s'adapter à la demande des clients. Lorsque le produit/service offert sera correctement aligné à ces attentes, la confusion disparaîtra et l'entreprise sera sur la bonne voie pour une croissance prochaine. (Petch, 2016). Il est important que la société mette en place un planning même basique pour avoir une ligne directrice de l'activité. Une grande partie des entrepreneurs qui échouent lors de cette phase n'ont pas mis en place un planning et se sont donc perdus dans l'élaboration de leur entreprise. (Chapman, Devenish & Dhall, 2011).

Au début de l'activité, les ventes croissent doucement et sont très irrégulières alors que les coûts, eux, sont très élevés. C'est pourquoi il est très important pour une entreprise d'avoir, dès le départ, assez de capital pour couvrir tous ces coûts qui sont à la fois des coûts fixes, tels que le loyer qui doit être payé même si l'entreprise ne fait aucune vente, et des coûts variables liés à son activité. A ce stade de l'entreprise, les coûts les plus importants sont le loyer, les équipements, les matières premières et les assurances. Le capital doit donc couvrir tous les frais engendrés par les opérations de l'entreprise jusqu'à ce que sa base de clients lui permette de générer un revenu régulier et suffisant, lui permettant d'atteindre le « *break-even point* ». (HSC Study Lab, 2017). Cependant, la structure des coûts de l'entreprise à ce stade reste simple. (Condor, 2012).

Pour l'auteur Bobo (1997), il est important à ce stade de développement d'attirer des personnes avec des compétences commerciales afin qu'ils amènent les ventes à un certain niveau et qu'ils permettent donc d'amener l'entreprise au prochain stade de développement.

Le manque de capital pour couvrir tous les frais de l'entreprise est la raison principale d'échec des start-ups. (HSC Study Lab, 2017). Cela est souvent lié à une mauvaise préparation avant la phase d'introduction et un mauvais choix des fondateurs. Il est cependant difficile pour les start-ups de capitaliser un montant suffisant puisque la plus grande partie du capital vient

directement du fondateur. En effet, les institutions financières sont souvent récalcitrantes à faire un prêt à de telles entités sachant le grand risque qu'elles représentent. La plus grande partie de financement de l'entreprise vient donc soit du fondateur, comme dit plus haut, ou des partenaires, des « *business angels* », ou du capital à risque. (La Rocca, M., La Rocca, T. & Cariola, 2011).

La phase d'introduction est aussi caractérisée par un profit nul voire négatif et des liquidités encore plus basses que le profit dû au fait que le peu de revenu généré par l'entreprise durant cette phase n'est pas injecté dans les profits mais directement dans l'entreprise pour couvrir les coûts. (Corporate finance Institute, 2018)

La structure organisationnelle d'une entreprise en phase d'introduction est souvent très simple et informelle. Les décisions sont généralement prises par une ou deux personnes, souvent le fondateur et un associé. De plus, dans une entreprise en phase d'introduction, les fonctions de décision et de gestion journalière sont centralisées. (Condor, 2012). Il y a d'ailleurs très peu d'autres personnes dans l'entreprise ; il y a très peu voire pas d'employés du tout. La petite taille de l'entreprise et la centralisation du pouvoir facilitent la communication et le contrôle des objectifs. (Condor, 2012). Les fondateurs ont des responsabilités illimitées, ils sont personnellement responsables de la dette de leur entreprise. (Chapman, Devenish & Dhall, 2011).

Les challenges les plus importants de cette phase sont la gestion des liquidités pour éviter la faillite et la gestion des attentes de ventes. Il faudra aussi à l'entreprise établir une base solide et fidèle de clients et de créer sa place sur le marché. Il est également important d'avoir un bon service de comptabilité, et ce dans toutes les phases, afin de suivre l'évolution de l'entreprise et connaître à tout moment la situation dans laquelle elle se trouve afin de pouvoir réagir au bon moment avec les bons outils selon la phase et les challenges liés. (Chen, 2014).

Pigé (2002) dans son étude sur la gouvernance des PME remarque que les entreprises en phase d'introduction sont plus susceptibles de survivre si le fondateur a de bonnes connaissances en gestion et en finance. De plus, il ajoute que « la clé du succès pour ces entreprises est d'avoir en son sein des compétences techniques pour ses clients et que les

compétences organisationnelles deviendront essentielles seulement lorsque l'entreprise aura atteint une certaine taille ».

## **2.2. Phase de croissance**

Si la start-up survit à la phase d'introduction, c'est-à-dire si elle arrive à se créer une base stable de clients, un revenu stable et qu'elle arrive à s'adapter à la demande des clients, alors elle entre dans une phase de croissance plus ou moins rapide. L'entreprise passe d'une stratégie de niche à une stratégie de volume. (Condor, 2012). Pour ce faire, l'entreprise aura besoin d'augmenter son nombre d'employés. (Barbour, 2017).

Dans cette phase de croissance, l'entreprise voit ses revenus augmenter assez rapidement ce qui lui permet de couvrir ses coûts et de se créer de nouvelles opportunités à exploiter. Cette augmentation de revenus est liée à l'augmentation du nombre de clients réguliers qui représentent le plus grand pourcentage des ventes et également à l'entrée dans de nouveaux marchés. L'entreprise crée aussi de nouveaux produits pour pouvoir satisfaire plusieurs segments du marché, et en supprime d'autres qui n'ont pas trouvé le succès attendu auprès des clients. (Chen, 2014)

A cette période de sa vie, l'entreprise coupe également dans ses coûts en réalisant des économies d'échelles. Vu que les ventes augmentent, l'entreprise produit plus ce qui permet de réaliser ces économies. Par ailleurs, l'entreprise devient plus efficace dans les domaines comme l'administratif, la gestion financière et la production. (Chapman, Devenish & Dhall, 2011).

Grâce à cette augmentation de revenus et à cette diminution des coûts, les profits de l'entreprise augmentent également, mais à un taux plus faible que les revenus puisque l'entreprise peut, après avoir recouvert ses coûts, injecter une partie de ses revenus dans les bénéfices de l'entreprise. Le profit peut également augmenter grâce aux entreprises que la société achète en vue de s'agrandir comme ce sera développé plus loin. La liquidité de l'entreprise suit elle aussi le même processus. (Finance Corporate Institute, 2018). Cependant, il faut être attentif à une croissance trop rapide, un flux de trésorerie adéquat doit être

maintenu pour permettre le bon déroulement de la croissance. (Chapman, Devenish & Dhall, 2011).

L'entreprise fait face à de nouveaux challenges et il lui faut alors diviser son temps pour répondre aux nouvelles demandes qui sont la gestion de l'augmentation du revenu, et la gestion de la compétition qui prend place. Pour ce faire, l'entreprise doit recruter de nouveaux talents. (Petch, 2016 ; Barbour, 2017). Les fondateurs n'ont plus le temps de s'occuper de toute la gestion de l'entreprise et doivent donc employer de nouvelles personnes qui s'occuperont de la gestion journalière de l'entreprise. On voit apparaître durant cette phase une vraie structure organisationnelle ; des départements spécialisés voient le jour et les employés, qui sont maintenant au nombre de 10 ou 15 au sein de l'entreprise, se spécialisent eux aussi, ce qui requiert une formation formelle ou informelle de ces derniers. (Chapman, Devenish & Dhall, 2011).

Pour croître ou maintenir la croissance, l'entreprise a parfois besoin d'augmenter son capital. Elle peut le faire de deux façons. Premièrement, elle peut faire appel à la dette, c'est-à-dire qu'elle peut emprunter à la banque ou à une autre institution financière. Cette augmentation de capital par la dette a toutefois le désavantage qu'une plus grande partie des revenus servira à payer les intérêts et ne sera pas injecté dans les profits de l'entreprise. La deuxième façon de faire est le financement par capitaux propres ; cette technique peut être utilisée de deux manières. Soit les propriétaires injectent eux-mêmes une partie de leur revenu dans la société ou réinvestissent une partie des bénéfices de la société dans le capital, soit ils font appel à des partenaires ou à la vente d'actions. (HSC Study Lab, 2017). D'ailleurs, pendant cette phase, ce sont les deux modes de financement qui sont principalement voire exclusivement utilisés.

L'entreprise a également d'autres façons de croître, telles que l'intégration horizontale et verticale. L'entreprise peut augmenter sa croissance en achetant une autre société qui se trouve dans la même partie de la chaîne de production qu'elle. Cette intégration lui permettra d'augmenter le volume de production mais aussi d'augmenter ses parts de marché. L'entreprise peut également croître en exécutant une intégration verticale. Celle-ci permet à l'entreprise de s'assurer les ressources mais aussi les chaînes de distribution en achetant des

sociétés avant ou après elle dans la chaîne de production. (Chapman, Devenish & Dhall, 2011 ; Vas & Coeurderoy, 2015).

Les challenges de cette phase sont différents de ceux de la précédente. L'entreprise devra gérer l'augmentation rapide des revenus et en faire bon usage, elle devra également gérer la venue de nouveaux clients mais aussi de nouveaux concurrents. Il lui faudra donc évoluer avec un management efficace pour gérer cette croissance et pour gérer si besoin les nouveaux produits et les nouveaux marchés. (Chen, 2014).

Il est important que le management ait un bon *business model* pour ne pas prendre de risques inconsidérés et s'éloigner de trop de son *core business* mais pour tout de même permettre à l'entreprise de croître car « si on n'avance pas en business, on recule ». (Petch, 2016).

Avec la croissance de l'entreprise, les contrôles se multiplient et se formalisent. Les entreprises utilisent maintenant une plus large palette d'outils de contrôle de gestion. C'est durant cette phase et celle de maturité que les outils de contrôle sont les plus nombreux. Aussi, c'est lors de la phase de croissance que l'entreprise doit gérer le plus grand flux d'informations. (Condor, 2012).

### **2.3. Phase de maturité**

Lors de la phase de maturité, l'entreprise est arrivée au top de son activité. Elle a une position forte sur le marché, ses ventes sont désormais constantes et ses revenus et son profit se stabilisent. Ces derniers peuvent toujours croître mais à un taux plus faible que celui qu'ils avaient durant la phase de croissance. (Chen, 2014). L'importance ne porte désormais plus sur l'innovation mais sur la maîtrise des coûts. (Condor, 2012).

Le financement de l'entreprise est désormais bien établi et stable mais son efficacité doit être revue pour protéger la marge bénéficiaire que l'entreprise a créée durant ses années de croissance. Cette marge bénéficiaire peut être sauvegardée si le financement est correctement utilisé dans le marketing et le développement de nouveaux produits. (Chapman, Devenish & Dhall, 2011).

L'entreprise se trouve dans un marché saturé. Il est alors temps pour elle de prendre une décision ; elle a le choix entre aller encore plus loin dans son expansion ou alors de quitter le marché et arrêter son activité. Si elle décide de continuer son expansion, il lui faudra alors innover pour lui permettre de couper dans ses coûts ou de se diversifier et se différencier pour se créer un avantage compétitif. (HSC Study Lab, 2017).

L'entreprise se trouve face à un autre dilemme. Pendant les deux premières phases, elle a développé et entretenu sa base de clients. Mais aujourd'hui, vu sa taille, le service donné aux clients est devenu impersonnel et n'est donc plus en rapport avec les attentes de ces derniers. Il est donc important pour les entreprises de s'interroger sur ce point. (Chapman, Devenish & Dhall, 2011).

On remarque que c'est très souvent dans cette phase que le management de la société change. En effet, le management est jusqu'ici encore, pour la plupart des cas, composé des fondateurs. Ceux-ci se contentent généralement de cette situation et ne prennent pas de risques qui pourraient menacer la situation établie. (Finance Corporate Institute, 2018)

Les entreprises en phase de maturité rencontrent elles aussi des challenges qu'il faudra gérer. Tout d'abord, elles font face à une compétition de plus en plus forte dans leur secteur d'activité et donc à la saturation du marché. Il leur faudra prendre la décision de se renouveler ou de quitter le marché. Et dans le cas d'un renouveau, il faudra qu'elles créent et gèrent de nouveaux produits et marchés. (Chen, 2014).

#### **2.4. Phase de déclin**

Après la phase de maturité, trois situations sont possibles pour l'entreprise. La première est le renouveau ; lors de la phase de maturité l'entreprise a donc décidé d'innover et de se différencier de ses compétiteurs. L'entreprise connaît alors une nouvelle phase de croissance. La deuxième situation possible est que l'entreprise se satisfait de sa situation et reste donc en phase de maturité. Souvent ce sont les sociétés ayant une forte relation avec ses clients qui choisissent cette option pour éviter tout risque. La troisième situation est celle du déclin. Cela

arrive quand les firmes ne sont plus capables de répondre aux nouveaux besoins des clients et de faire face à l'entrée de nouveaux concurrents. (HSC Study Lab, 2017).

Puisque les deux premières situations ont déjà été développées plus haut, ce point se portera sur la phase de déclin.

La phase de déclin est la seule phase que les dirigeants ne planifient pas à l'avance comme ils l'ont fait pour les autres. (Barbour, 2017).

En phase de déclin, les clients arrêtent d'acheter les produits de l'entreprise car ces derniers sont devenus obsolètes ou des produits plus novateurs sont apparus sur le marché. De ce fait, mais également par la pression sur les prix, les revenus commencent à diminuer ce qui entraîne également la diminution du profit. (Chapman, Devenish & Dhall, 2011).

L'entreprise fait également face à des problèmes pour emprunter de l'argent auprès des institutions financières qui sont réticentes à prêter de l'argent à des sociétés devenues à haut risque. L'entreprise doit donc porter une attention beaucoup plus importante sur la gestion de ses coûts qui est mise à mal par l'entrée de nouveaux produits moins chers sur le marché. (Condor, 2012). La société peut alors traverser plusieurs crises et plus le nombre de crises augmente plus la probabilité d'échec ou de cessation d'activité devient grande. (Chapman, Devenish & Dhall, 2011).

Les fournisseurs quant à eux réduisent leur période de paiements ce qui oblige l'entreprise à rembourser plus vite alors qu'elle commence à connaître des problèmes de liquidités. De plus, les employés talentueux commencent à quitter l'entreprise à la recherche de nouvelles opportunités ce qui entraîne la diminution de la taille de l'entreprise. (Chapman, Devenish & Dhall, 2011 ; Condor, 2012).

Cette phase de déclin se termine bien souvent par la liquidation ou la vente de l'entreprise. Il est alors essentiel que les dirigeants connaissent la valeur de leur entreprise afin d'en tirer le meilleur prix possible. (Barbour, 2017).

## Partie pratique

### 3. La méthodologie

L'approche qualitative a été utilisée lors de la réalisation de ce mémoire afin d'analyser et de comprendre la composition et le rôle du conseil d'administration sur le terrain. Des interviews ont donc été menées auprès de neuf personnes siégeant dans des conseils différents afin de rencontrer des administrateurs exerçant dans chaque phase du cycle de vie des entreprises. Malheureusement, aucun administrateur faisant partie d'un conseil dans une entreprise en déclin n'a pu être interviewé. Il est d'ailleurs compréhensible que de tels administrateurs n'aient pas l'envie de s'exprimer à ce sujet.

Les interviews ont été menées sur base d'un questionnaire (Annexe 1) semi-directif afin de pouvoir laisser les personnes s'exprimer librement. Le questionnaire de base n'a pas été remis aux personnes interviewées et il n'a d'ailleurs pas été suivi dans toutes les interviews puisque les entretiens ont finalement pris la forme d'une discussion plus que d'une interview. Ce qui a permis de recenser des informations diverses et intéressantes pour la réalisation de ce mémoire.

Le questionnaire est construit de façon à ce que les questions soient larges et permettent de partager plus d'informations. Le questionnaire contient tout d'abord des questions relatives aux rôles des administrateurs selon la phase du cycle de vie dans laquelle se trouve(nt) leur(s) entreprise(s), ensuite des questions sur la composition du conseil afin de comprendre le lien qui unit les rôles et les compétences des administrateurs. Des questions ont également été posées sur le processus de recrutement des administrateurs afin d'analyser quelles grandes questions se pose un conseil pour la sélection et la nomination de ses administrateurs. Une question concernant l'intervention des institutions de tutelle fait également partie du questionnaire ainsi que des questions portant sur d'autres mandats que les administrateurs peuvent avoir et permettant de recenser des informations sur d'autres phases du cycle de vie ou plus d'informations sur une phase bien précise. D'autres questions qui ne sont pas dans le questionnaire de base ont été posées lors des interviews et sont visibles dans les retranscriptions de celles-ci reprises en annexe.

Pour pouvoir déceler des différences ou des points communs entre les différentes phases, l'idée de départ était de trouver au moins deux administrateurs par phase du cycle de vie. Cependant, il n'a pas été possible de trouver des entreprises en croissance à proprement dit. Malgré cela, les administrateurs interviewés ont connu et connaissent des entreprises qui sont passées par la plupart des phases. En effet, la majorité des personnes interviewées cumulent plusieurs mandats dans des entreprises différentes. Les différentes personnes interviewées sont reprises dans le tableau 1 suivant, suivi d'une brève description pour chacune d'elles. Le détail des profils des personnes interviewées et de leur secteur d'activité est repris en annexe au début de chaque retranscription.

Tableau 1 : personnes interviewées

Nom	Entreprise	Stade	Pays
Michèle Detaille	Groupe ALIPA	Maturité	Luxembourg
Thibaut Desenberg	RHmedia	Start-up	Luxembourg
Camille Fohl	BCEE	Maturité	Luxembourg
Carlo Thill	BNP Paribas	Maturité	Luxembourg
Carine Feipel	Administratrice indépendante	Start-up et maturité	Luxembourg
Jean-Luc Rippinger	KussBus	Croissance	Luxembourg
Michel Wurth	Arcelor Mittal	Maturité	Luxembourg
Raymond Schadeck	LuxExpo the Box	Start-up et maturité	Luxembourg
Victor Billon	L'Oréal	Maturité	Belgique/Russie

La plupart des interviews ont été réalisées en rencontrant les administrateurs. Cependant, trois interviews ont été faites par téléphone et n'ont donc pas de retranscription.

La première interview a été menée par téléphone avec Madame Michèle Detaille qui est à la tête du groupe ALIPA dont elle est l'administratrice déléguée. Madame Detaille cumule d'autres postes d'administratrice. En outre, elle est administratrice indépendante dans la

société Luxempart et membre du conseil d'administration de l'UCL. De plus, elle est membre depuis maintenant cinq ans de l'Institut luxembourgeois des Administrateurs (ILA) et vient d'être nommée vice-présidente de la FEDIL, Fédération des Industriels Luxembourgeois.

La deuxième interview a été menée par téléphone auprès de Monsieur Thibaut Desenberg qui est le cofondateur de la société RHmédia, start-up proposant une nouvelle forme de marketing aux agences immobilières. Monsieur Desenberg cumule son poste au sein de l'entreprise avec un master en économie et gestion qu'il termine actuellement à la LSM.

Lors de la troisième interview, j'ai rencontré Monsieur Michel Wurth, actuellement membre du conseil d'administration d'Arcelor Mittal. Monsieur Wurth a également été secrétaire du conseil d'administration de l'ARBED, société achetée par Arcelor Mittal en 2002.

J'ai ensuite rencontré Monsieur Camille Fohl pour ma quatrième interview. Monsieur Camille Fohl est actuellement président du conseil d'administration à la Banque Caisse d'Épargne de l'Etat au Luxembourg.

Madame Carine Feipel a été ma cinquième rencontre. Madame Feipel est administratrice indépendante dans plusieurs entreprises et est également avocate à la Cour.

Pour la sixième interview, j'ai rencontré Monsieur Jean-Luc Rippinger qui est le cofondateur de la start-up en pleine croissance KussBus et en est aujourd'hui le CEO. Monsieur Rippinger a également été CEO chez Nuburan.

Ma septième interview a été réalisée auprès de Monsieur Carlo Thill, CEO sortant de BGL BNP Paribas au Luxembourg et maintenant membre de son conseil d'administration.

Lors de ma huitième interview, j'ai rencontré Monsieur Raymond Schadeck qui est aujourd'hui président du conseil d'administration de la société LuxExpo et qui cumule également différents postes d'administrateur indépendant.

Ma neuvième et dernière interview a été menée auprès de Monsieur Victor Billion, ancien secrétaire du conseil d'administration de L'Oréal ainsi que fondateur d'une entreprise de consulting.

#### 4. Analyse qualitative

En règle générale, les réponses données par les personnes interviewées sont plutôt en accord avec ce qui est dit dans la littérature. Ceci s'explique sans doute par le fait que les différents auteurs ont déjà creusé le sujet en utilisant la même méthodologie. Cependant, de nouvelles approches ont été énoncées lors des interviews.

Les administrateurs remarquent tous un changement dans la forme et le fond du conseil d'administration depuis les vingt dernières années. Auparavant, les conseils d'administration étaient davantage constitués par « copinages » ; les administrateurs faisaient entrer des amis ou des membres de leur famille dans le conseil et les réunions se résumaient la plupart du temps par un bon dîner entre amis. Avec les nombreux scandales sur la gouvernance et les crises qui ont éclaté durant ces dernières années, les régulateurs ont fixé des règles et ont donné beaucoup plus de responsabilités au conseil d'administration. (Solomon, 2014). De plus, des guidelines et autres documents, comme le code Lippens, le code Buysse en Belgique ou le rapport Viénot (1995) en France, ont vu le jour afin de rendre la gouvernance d'entreprise plus sérieuse et plus efficace.

La récente Directive MIFID 2, Markets in Financial Instruments Directive (2014), qui régit la protection des investisseurs sur les marchés financiers apporte d'ailleurs une clarification et un renforcement de la gouvernance des institutions financières et en particulier l'implication du conseil d'administration.

De plus, les administrateurs voient de nouveaux changements arriver ces cinq dernières années avec la digitalisation notamment. Ce changement important est un vrai challenge pour les conseils d'administration à l'heure actuelle puisqu'il leur faut désormais intégrer de nouvelles compétences en leur sein, comme l'informatique et les médias sociaux. Ce qui fait de ce changement un challenge est que les personnes qui sont actuellement dans les conseils n'ont a priori pas ces compétences et ne peuvent pas prétendre les avoir puisque l'âge moyen des administrateurs reste assez élevé. Il leur faut donc intégrer des personnes plus jeunes afin d'ajouter ces nouvelles compétences dans leur conseil d'administration. Les administrateurs interviewés remarquent d'ailleurs que l'âge moyen des conseils commence tout doucement

à diminuer en réponse à ce challenge bien qu'il reste difficile pour eux de faire entrer des personnes plus jeunes dans les conseils et ce parce que ces dernières ne s'imaginent faire partie des organes de gestion de l'entreprise. (Schadeck, R., interview, 12 juillet 2018).

## **4.1. Caractéristiques par phase**

### **4.1.1. Phase d'introduction**

Bien souvent, lorsque le ou les fondateurs forment leur société, ils optent tout d'abord pour une SARL ; société à responsabilité limitée. A ce stade de développement, l'entreprise possède un capital minimum et souvent très peu d'employés. D'ailleurs, les fondateurs sont la plupart du temps seuls lors du démarrage de l'entreprise. Certaines start-ups restent dans cette étape un certain laps de temps. Ils ne cherchent alors pas spécialement d'investisseurs mais développent leur base clients, leurs produits et cherchent à améliorer leurs ventes. Dans ce type d'organisation, il n'y a pas de conseil d'administration à proprement dit puisque cela n'est pas obligatoire et qu'il n'y a pas d'actionnaires à qui rendre de comptes. Cependant, les fondateurs, à qui se joignent souvent une personne ou plus, organisent entre eux des réunions assez fréquentes pour prendre les décisions importantes. Bien que ce groupe de personnes ne porte pas le nom de conseil d'administration, on peut déjà apercevoir que la société tend vers cette organisation. A ce stade, les fondateurs parlent plutôt de comité de décisions, de discussion ou d'avis. Nous pouvons observer ce type d'organisation au sein de RH média, start-up de marketing innovante qui propose une présentation des biens immobiliers en 3D. La société est en place depuis un peu plus d'un an maintenant mais garde toujours sa forme de SARL. Leur comité de décision est composé des trois personnes présentes depuis le lancement. Ils comptent aujourd'hui toujours un nombre restreint d'employés et ne pensent pas encore à entrer dans une organisation de SA, car bien souvent cette organisation est adoptée lorsque d'autres investisseurs entrent en jeu.

C'est d'ailleurs le cas de la deuxième start-up interviewée, KussBus. Ses fondateurs, Jean-Luc et Nicolas, ont tout d'abord créé une SARL lors du lancement de leur projet. Ces derniers ont ensuite cherché à augmenter leur capital par l'intégration d'investisseurs. Ce sont ces investisseurs qui ont alors demandé aux fondateurs de transformer leur SARL en SA pour des

raisons bien précises, à savoir, faciliter le transfert des actions ainsi que conserver l'anonymat des actionnaires envers les tiers.

L'entreprise a opté pour une structure dualiste, c'est-à-dire qu'elle possède un conseil de surveillance et un directoire, ce qui est presque toujours le cas au Luxembourg. (Paulus de Châtelet, n.d.). Au sein de leur conseil d'administration se trouvent les représentants des actionnaires, donc des investisseurs, et les représentants des fondateurs, puisqu'ils détiennent encore une grande partie de l'entreprise.

Le conseil d'administration au sein des start-ups est souvent de petite taille, il est composé essentiellement des représentants des actionnaires et peu de start-ups ont en leur sein des administrateurs indépendants. Tout cela s'explique par le fait que ces administrateurs ont un coût, il faut les rémunérer. Or les start-ups n'ont souvent pas les revenus nécessaires pour agrandir leur conseil. De plus, à ce stade, elles sont souvent réticentes à ce que des personnes extérieures viennent challenger leurs idées. Cependant, pour la plupart des administrateurs interviewés, il est important que les start-ups intègrent au plus vite des externes car ils leur permettront d'adapter au mieux leur business model mais aussi d'apporter leur expérience et leurs compétences.

Vu la petite taille des conseils d'administration et vu la réticence à intégrer des administrateurs indépendants, les start-ups ne possèdent pas de comités spécialisés. Tous les rôles sont alors tenus par le conseil d'administration. Entre autres, les start-ups mettent souvent en place un pacte d'actionnaires qui règlera les questions des rémunérations de la direction, des droits de vote et de toutes les règles relatives aux actionnaires qu'ils seront alors tous obligés de respecter. Ce pacte d'actionnaires facilitera aussi les négociations avec les nouveaux actionnaires à venir puisque les règles seront préalablement fixées.

Pour expliquer la composition du conseil d'administration, le fondateur de Kussbus mentionne que tout s'est d'abord basé sur la recherche d'investisseurs. Les entreprises dans la première phase de développement, lorsqu'elles cherchent à augmenter leur capital par l'ajout d'investisseurs, fixent des objectifs concernant ces derniers. Les entreprises cherchent tout d'abord des actionnaires qui seront capables d'apporter, bien évidemment, des fonds, mais

aussi des compétences et du savoir-faire dans les domaines nécessaires à l'entreprise. De plus, elles recherchent des investisseurs qui sont en lien avec leur activité. Par exemple, pour Kussbus qui est une société de transport en commun alternatif, il était important pour eux de trouver des investisseurs qui connaissaient le secteur de la mobilité ou du moins qui étaient sensibles à l'environnement et aux conditions de circulation des travailleurs au Luxembourg. Au-delà de ces différentes caractéristiques, il est aussi important pour les start-ups de compter parmi leurs actionnaires des personnes possédant un bon réseau pour ouvrir des portes à l'entreprise auprès de nouveaux investisseurs, des institutions financières, des régulateurs, etc.

Monsieur Raymond Schadeck ajoute quant à lui que le rôle le plus important du conseil d'administration à ce stade de développement est une fonction de support. Par support, il entend que le conseil d'administration doit supporter l'entreprise en validant ou challengeant ses idées, en apportant ses contacts, en supportant la direction, etc. Ce qui est en lien avec ce que Madame Carine Feipel considère comme un bon conseil d'administration au sein d'une start-up puisque pour elle, le rôle du conseil à ce moment est d'accompagner la direction encore plus que dans les autres phases de développement, sans pour autant que le conseil se charge de la gestion journalière et dépasse la ligne entre le conseil et la direction. Elle ajoute également qu'une société, à ses débuts, a besoin de beaucoup plus de guidance et que donc le conseil d'administration doit prendre ce rôle pour placer l'entreprise sur la bonne voie.

Les administrateurs de start-ups remarquent d'ailleurs que le nombre de réunions est beaucoup plus élevé à ce stade de développement que dans les autres phases. Ce qui est en lien avec les rôles de support et de guidance qui ont été mis en avant.

Nous pouvons donc constater que dans une entreprise en phase d'introduction, le conseil d'administration est le plus souvent de petite taille puisqu'il comprend rarement des administrateurs indépendants et que seuls les représentants des actionnaires siègent au conseil. On constate aussi que ce qui est recherché chez les administrateurs est premièrement un apport financier, mais aussi un réseau permettant par la suite à l'entreprise de se développer. En outre, des compétences et du savoir-faire sont également recherchés mais passent après l'apport de fonds et de réseau. On voit que le choix des administrateurs est basé

sur les objectifs de la société à ce stade, c'est-à-dire élargir son capital pour survivre et croître et organiser la prise de contact avec de nouvelles personnes pour ces mêmes buts.

#### **4.1.2. Phase de croissance**

La plupart du temps, après un premier appel de fonds et une réussite au niveau du *business model*, les entreprises décident de faire appel une deuxième fois à des investisseurs pour augmenter leur capital et élargir leur activité. Cet ajout d'investisseurs fait par conséquent augmenter le nombre d'administrateurs au sein du conseil puisque ces derniers veulent être eux-aussi représentés. De plus, lors de cette phase, on voit généralement apparaître des administrateurs indépendants dans le conseil qui représenteront les actionnaires minoritaires n'ayant pas de représentants au conseil et régleront les conflits d'intérêts qui apparaissent dû au nombre d'avis divergents qui composent désormais le conseil.

Lors de cette phase, les objectifs sont différents et donc les compétences et caractéristiques recherchées chez un administrateur changent elles-aussi. Lors de cette phase, le conseil est beaucoup plus entrepreneurial, les administrateurs ne sont plus de « simples investisseurs » mais plus des *business mentors*, des *coaches*. A ce stade, un travail d'équipe se met en place entre le conseil et le management, dans la continuité de la start-up. Le rôle de contrôle est présent mais pas encore aussi prépondérant que dans la phase de maturité.

Dans cette phase de développement, le management est encore principalement composé des fondateurs de la société et donc des plus grands actionnaires. C'est pour cela que les administrateurs interviewés remarquent que le conseil d'administration est plus en recul à ce stade, il a encore son rôle de support et de guidance mais les décisions reviennent le plus souvent au management qui fait, bien sûr, part de ses actions au conseil mais moins fréquemment que dans la phase précédente.

#### **4.1.3. Phase de maturité**

Lorsque l'entreprise atteint la phase de maturité, selon les administrateurs interviewés, le conseil d'administration a alors deux grands rôles. Le premier, celui de contrôle, qui était déjà

présent dans les autres phases mais à une moindre échelle, devient plus important. Ce rôle de contrôle a plusieurs aspects ; le conseil doit surveiller la direction mais il doit aussi contrôler les risques. De ce fait, il faut bien définir le terme contrôle, ou surveillance ; il implique que le conseil doit vérifier que la direction ait bien fait les évaluations nécessaires pour prendre leurs décisions et agir. Le second est le rôle stratégique. Dans cette phase où l'objectif est l'optimisation opérationnelle, le conseil d'administration se doit de bien définir la stratégie de l'entreprise afin que les ressources soient allouées correctement.

Dans cette phase de maturité, il y a un équilibre plus sain, selon Monsieur Raymond Schadeck, entre les différents rôles du conseil d'administration mais le rôle stratégique prend tout de même une place prépondérante.

On remarque également que les entreprises qui se trouvent à ce stade de développement sont généralement de plus grande taille que les start-ups ou les entreprises en croissance. De ce fait, on constate que leur conseil d'administration s'agrandit encore un peu par rapport à la phase de croissance. Et ceci s'explique par l'augmentation du nombre de parties prenantes au sein de l'entreprise, l'intégration d'administrateurs indépendants et les nouveaux besoins de l'entreprise.

A ce stade, certaines entreprises décident une introduction en bourse. Les règles qui sont alors appliquées sont plus strictes et plus précises qu'auparavant, ce qui entraîne que le rôle du contrôle du conseil sur le management devient plus important que lors des autres phases. De plus, que l'entreprise soit cotée en bourse ou non, les actionnaires sont de plus en plus nombreux et demandeurs de transparence.

Puisque le conseil s'avère être plus large qu'auparavant, on voit apparaître des comités spécialisés dans ces entreprises, en tout cas dans les plus grandes d'entre elles. Les comités de nomination et de rémunération sont les plus fréquents puisqu'ils sont obligatoires, en Belgique, pour les entreprises remplissant plus de deux des conditions suivantes : plus de 250 employés, un bilan total supérieur à 43 millions d'euros, un chiffre d'affaire annuel net supérieur à 50 millions d'euros. (Blondel et al., 2012). Cependant, dans les grands groupes on retrouve également des comités d'audit et des comités de risques. L'organisation de

l'entreprise devenant plus complexe (Miller & Friesen, cités dans Roche, 2008)<sup>27</sup>, il est compréhensible que de tels comités voient le jour afin de gérer au mieux toutes les activités du conseil.

L'objectif principal d'une entreprise dans une telle phase est, comme dit plus haut, l'optimisation opérationnelle et pour réaliser cet objectif, il est important d'avoir les bonnes compétences au sein du conseil. Et ici tous les administrateurs interviewés sont en accord puisque, pour eux, le plus important au sein d'un conseil est la diversité et la complémentarité des compétences professionnelles et personnelles. Ils expliquent cela par le besoin d'un réel challenge et de discussions constructives pour adopter la stratégie adéquate pour remplir les différents objectifs de l'entreprise. Les administrateurs mettent l'accent sur plusieurs points importants. Tout d'abord, pour eux, il est évidemment essentiel d'avoir des gens qui sont experts ou qui ont une bonne connaissance du milieu de l'activité dans lequel se trouve l'entreprise. De plus, pour mener à bien le rôle de contrôle ou d'audit, il est important de se munir de juristes sans pour autant en abuser puisque le conseil d'administration est bien plus qu'un organe de surveillance. Mais ce qui est sans doute le plus important de leur point de vue est de recruter des personnes venant d'horizons différents. D'ailleurs, Monsieur Camille Fohl résume très bien ce besoin avec la phrase suivante : « Dans un monde incertain, nous avons besoin d'inputs diversifiés ». Ils ajoutent également que les compétences professionnelles sont un point très important mais qu'il faut également porter le regard sur les attitudes personnelles. En effet, nous sommes tous différents et nous avons tous notre manière de penser. Par exemple, il y a des personnes plus entrepreneuriales, des personnes plus réticentes, des personnes de droite ou de gauche, etc. Il est donc également important d'avoir une diversité à ce niveau pour composer un conseil d'administration de qualité.

Ce point est appuyé par une conférencière que Madame Carine Feipel a rencontrée. Cette dernière présentait le fait qu'il y avait six manières de penser différentes et que donc le conseil d'administration devait avoir en son sein ces six manières de penser. S'il y en a moins, il n'y

---

<sup>27</sup> Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30(10), 1161-1184.

en a pas assez et s'il y en a plus, il y en a trop et les discussions deviennent ingérables. On peut donc en déduire que le nombre idéal d'administrateurs dans un conseil d'administration est de six personnes si celles-ci pensent effectivement de manière différente.

Les administrateurs constatent qu'à ce stade de développement, le nombre de réunions du conseil diminue car il n'y a pas besoin de faire plus, la gestion journalière étant assurée par le comité de direction. L'entreprise et la direction n'ont plus besoin de guidance puisqu'elles ont atteint leur rythme de croisière et qu'une sorte de routine s'est installée.

#### **4.1.4. Phase de déclin**

Malheureusement, il n'a pas été possible de rencontrer des administrateurs présents dans des sociétés en déclin. Cependant, Madame Carine Feipel explique que le conseil d'administration a également un rôle dans cette phase qui est bien différent des autres phases.

Le conseil d'administration ne doit jamais franchir la ligne qui le sépare de la direction, chacun doit remplir ses fonctions sans empiéter sur les fonctions de l'autre. Cependant, Madame Feipel affirme qu'il y a une exception et qu'elle est justement pour les sociétés en déclin. Là, le conseil doit franchir cette ligne et intervenir dans ce que la direction est en charge puisque si la société se trouve dans cette situation, c'est que la direction n'a pas ou a mal fait son travail.

La phase de déclin se conclut bien souvent par la dissolution de l'entreprise ou l'achat de celle-ci par une autre.

#### **4.2. Cas particuliers**

Chaque entreprise est différente mais certaines le sont plus que d'autres et ne suivent donc pas les mêmes règles. C'est ce que les différentes interviews ont mis en avant notamment pour les banques et les entreprises familiales. De plus, puisque les interviews ont été menées au Luxembourg, des différences au niveau de la composition du conseil d'administration sont également à noter.

#### 4.2.1. Les banques

Deux interviews ont été menés dans des banques et de nombreuses différences avec les autres entreprises en sont ressorties.

Tout d'abord, ces interviews ont été menées dans des banques systémiques, c'est-à-dire que leur état de santé représente un risque pour l'économie d'un pays, voire du monde. De ce fait, elles sont sous la tutelle de la banque centrale européenne. Ces banques sont alors soumises à plusieurs régulations imposées par la BCE à Francfort. Ces régulations sont très strictes et suivent une organisation bien précise. Toutes ces législations sont décrites dans les documents EBA ; European banking Authority.

Les régulations portent notamment sur le recrutement mais aussi sur les compétences requises d'un administrateur. Dans le cas de BGL BNP Paribas Luxembourg, le comité de nomination fait une première sélection des administrateurs potentiels suivant les exigences du régulateur. Le comité doit porter attention à ce que le candidat soit « *fit and proper* ». C'est-à-dire qu'il corresponde aux compétences recherchées mais aussi qu'il soit honorable. Par exemple, une célébrité ne pourrait pas être « *proper* » dû à sa notoriété. Ensuite le comité propose les candidats à l'assemblée générale qui élit alors les administrateurs. Cependant le conseil d'administration doit tout d'abord avoir l'approbation du régulateur avant de nommer l'administrateur. Pour ce faire, les candidats accompagnés par le conseil doivent préparer un dossier solide décrivant leur parcours, leur curriculum vitae, leurs compétences, etc. Le régulateur vérifie alors si l'administrateur ainsi que l'ensemble du conseil soient bien « *fit and proper* ».

Pour la Banque Caisse d'Epargne de l'Etat au Luxembourg, ce n'est pas tout à fait la même chose. Bien que la banque soit également une banque systémique, elle est détenue à 100 % par l'état luxembourgeois. Ce qui fait donc une grande différence avec BGL BNP Paribas. Les exigences du régulateur sont les mêmes pour une banque d'état, cependant c'est au sein de l'entreprise que le processus n'est pas le même. En effet, la banque ne possède pas d'assemblée générale et les propositions d'administrateurs faites par le comité de nomination

au conseil d'administration doivent passer par le conseil des ministres pour ensuite élire sous réserve d'approbation du régulateur le candidat le plus adéquat.

#### **4.2.2. Les entreprises familiales**

Une des interviews a été menée chez Arcelor Mittal Luxembourg. La société est majoritairement détenue par la famille Mittal et cela crée donc des différences avec les autres entreprises étudiées.

En effet, puisque la famille est actionnaire majoritaire de l'entreprise, elle détient encore à l'heure actuelle 38 % du capital. Elle contrôle donc l'assemblée générale des actionnaires. Ce qui lui donne un poids prépondérant dans le choix des administrateurs. Malgré cela, le choix se fait toujours en consensus avec les autres actionnaires avec le taux d'adhésion le plus grand possible. Selon Monsieur Michel Wurth, Il n'y a pas d'abus de majorité de la part de la famille ce qui n'est pas toujours le cas avec un actionnaire détenant une très grande part de l'entreprise.

Ce qui diffère entre une entreprise familiale et les autres entreprises, et encore plus quand celle-ci est américaine, c'est que le fondateur qui est resté l'actionnaire majoritaire cumule souvent le poste de président du conseil et de CEO. C'est le cas chez Arcelor Mittal. De plus, on observe que les membres de la famille jouent un grand rôle dans les postes importants de la société. Par exemple, chez Arcelor Mittal, la fille occupe un poste d'administrateur et le fils est à la tête de la branche la plus importante de l'entreprise qui représente 50 % de l'activité ; la branche européenne.

Cependant, selon Madame Carine Feipel, si la famille actionnaire majoritaire est bien conseillée, elle prendra dans son conseil d'administration des administrateurs indépendants qui lui apporteront les compétences nécessaires à la bonne gestion de son entreprise. C'est d'ailleurs le cas chez Arcelor Mittal puisqu'ils ont constitué un conseil de 11 personnes comprenant bien évidemment les représentants des actionnaires mais aussi des administrateurs indépendants qui sont d'ailleurs en charge des comités spécialisés.

### **4.2.3. Les actionnaires uniques**

Lorsque la société est détenue à 100 % par un actionnaire, c'est le cas par exemple de la BCEE qui est détenue à 100 % par l'état, le processus de recrutement des administrateurs est un peu différent.

En effet, lorsqu'il n'y a qu'un seul actionnaire, c'est lui et lui seul qui va nommer les administrateurs de son conseil. Il n'y a donc pas d'assemblée générale à proprement dit. Bien souvent, l'actionnaire unique prend le poste de président du conseil d'administration ou du moins prend un poste d'administrateur. L'actionnaire choisira seul ses représentants et encore une fois, s'il est bien conseillé il nommera des administrateurs indépendants pour l'apport de compétences et de challenge du conseil et de la direction.

### **4.2.4. Luxembourg**

Une des spécificités du Luxembourg est que les entreprises doivent intégrer des administrateurs représentant les employés, ce qui n'est pas le cas en Belgique. Au Luxembourg, ces représentants doivent représenter un tiers du conseil d'administration. Ces administrateurs sont élus en interne par les employés eux-mêmes. Tous les 5 ans, des listes sont présentées dans la société pour que les employés votent pour les personnes qui les représenteront au conseil d'administration.

## **4.3. Conclusions de l'étude de cas**

Les administrateurs interviewés sont tous d'accord sur la composition et le rôle du conseil d'administration pour toutes les phases de vie d'une entreprise. Une remarque intéressante d'un des administrateurs est qu'il faudrait plutôt parler de cycle de vie d'activité d'une entreprise plutôt que de cycle de vie de l'entreprise elle-même et justifie cette remarque par le fait qu'une entreprise mature qui décide de se diversifier va retourner dans les premières phases du cycle de vie. Une théorie qui avait d'ailleurs été énoncée par Chen (2014).

Les administrateurs interviewés s'accordent également sur le fait que le conseil d'administration a trois grands rôles. Le premier est une fonction de support et de guidance de l'entreprise et de la direction. Le second est un rôle stratégique où le conseil doit définir une stratégie claire et veiller à ce qu'elle soit bien appliquée par la direction. Et le troisième est le rôle de contrôle de la direction et d'audit. Comme déjà dit plus haut, Monsieur Raymond Schadeck explique que chaque rôle a une place prédominante dans chaque phase du cycle de vie et que c'est lors de la phase de maturité qu'un équilibre s'établit entre les trois rôles.

Lors de la phase d'introduction, le rôle de support et de guidance est principalement mis en avant. L'entreprise a un *business model* qui se cherche et a donc besoin de personnes qui la guident pour se placer sur la bonne voie. Hillman, Keim & Luce (2001) ont d'ailleurs développé ce même rôle dans leur article indiquant que le rôle stratégique du conseil était d'apporter l'expertise et un point de vue afin de formuler la bonne stratégie. L'objectif à ce stade est de trouver des investisseurs, élargir la base de clients et entrer en contact avec des personnes qui pourraient être bénéfiques à l'activité. (HSC Study Lab, 2017). Ce sont donc ce genre de compétences qui sont recherchées pour composer le conseil d'administration ou le conseil de surveillance selon la structure que l'entreprise a choisie. L'auteur Pigé (2002) avait mis en avant le fait qu'il était important que le fondateur d'une start-up, et qui est donc le plus souvent à la tête de l'entreprise, ait des compétences en gestion et en finance. C'est d'ailleurs le cas dans la start-up RH média ; la structure adoptée est celle de la SARL et au sein de leur conseil de surveillance, composé de trois personnes, l'une d'elles a justement ces compétences. On ne remarque pas spécialement cette situation au sein de la société KussBus puisque celle-ci a déjà la structure d'une grande entreprise et bien qu'ils se considèrent encore comme une start-up, ils ont plutôt les caractéristiques d'une société en croissance.

Lors de la phase de croissance, on commence à parler de stratégie. C'est donc ce rôle qui est essentiel à ce stade. Les administrateurs, comme écrit plus haut, sont à ce moment plus des *coaches* ou des *business mentors* qui permettent à l'entreprise d'établir et de développer la stratégie adéquate. D'ailleurs, les auteurs Chapman, Devenish & Dhall (2011) remarquent que la société dans cette phase de développement devient plus compétente dans les domaines comme l'administratif, la finance et la production. Cependant, les auteurs ne précisent pas que ces compétences viennent très certainement du fait que le nombre d'administrateurs a

augmenté, dû à l'ajout de représentants des parties prenantes, et que ce sont ces administrateurs qui ont apporté ces compétences au sein du conseil. Lors de la phase de croissance, l'entreprise cherche à se développer davantage et pour ce faire, cherche à augmenter son capital. (HSC Study Lab, 2017). On remarque que ce phénomène se produit dans l'entreprise KussBus qui est actuellement occupée à lancer un second appel à l'investissement et qui verra donc très prochainement son nombre d'administrateurs augmenter. Selon l'auteur Condor (2012), les contrôles au sein de l'entreprise grandissante augmentent et se formalisent. Ce qui est en lien avec ce que les administrateurs qui ont été interviewés disent, puisque ces derniers, et plus particulièrement Monsieur Raymond Schadeck, explique que le rôle de contrôle devient plus présent au fur et à mesure que l'entreprise croît et il explique ce phénomène par le fait que les entreprises ont alors plus de moyens pour être plus conformes aux différentes législations.

Pour la phase de maturité, un équilibre s'installe entre les trois rôles, en même temps que l'entreprise se stabilise. Bien que la fonction de support se fasse plus discrète, elle est toujours présente puisque le conseil doit toujours supporter sa direction et ne peut pas se contenter d'en être insatisfait, il doit agir. Le rôle de contrôle se fait un peu plus important, les règles sont plus nombreuses et l'entreprise cherche à les satisfaire au maximum. Pour ce qui est du rôle de la stratégie, il est lui-aussi très important puisque c'est dans cette phase que l'entreprise doit faire des choix pour de son avenir. (HSC Study Lab, 2017). Selon la théorie, c'est le plus souvent durant cette phase que l'on assiste à un changement de direction. (Finance Corporate Institute, 2018). En effet, comme Monsieur Schadeck l'explique, les directeurs étant arrivés à ce stade ressentent très souvent le sentiment de la mission accomplie et ont donc une baisse de régime en ce qui concerne les considérations pour l'avenir de l'entreprise. Cependant, toutes les entreprises peuvent connaître ce changement de direction à n'importe quelle phase de son cycle de vie.

Pour ce qui est des compétences au sein du conseil d'administration, ici encore les administrateurs sont tous d'accord. Les mots d'ordre pour un bon conseil d'administration sont alors diversité et complémentarité. Le conseil doit être composé de personnes ayant des compétences professionnelles et personnelles différentes afin que les réunions soient fournies en discussions qui permettront de soulever tous les aspects sur le sujet abordé. Ce

que l'auteur Toé (2014) avait également constaté dans son étude sur l'intégration des femmes au sein du conseil d'administration. On remarque alors que les conseils d'administration dans les entreprises en croissance et en maturité grandissent pour pouvoir intégrer cette diversité. (Godard, 2001). Il faudra également prêter attention à l'entente au sein du conseil afin que les décisions soient prises d'un commun accord. En effet, le conseil d'administration doit pouvoir travailler comme une équipe qui œuvre au bien de l'entreprise et non comme un rassemblement d'individualités compétentes mais inconciliables.

Pour permettre l'intégration de toutes les compétences nécessaires au conseil, la taille de ce dernier doit être adaptée. Comme l'explique Madame Carine Feipel, il y aurait six manières de penser différentes et ces six manières de penser devraient être présentes pour constituer un bon conseil. Puisque chaque être humain a une seule manière de penser, il faudrait donc au minimum six personnes avec des façons de penser différentes au sein du conseil auquel il convient d'ajouter les compétences techniques et sectorielles nécessaires. Ce qui rejoint l'avis de l'auteur Ould Daoud Ellili (2007) qui considère que la taille idéale d'un conseil serait de sept ou huit administrateurs.

Les personnes interviewées insistent également sur la présence d'administrateurs indépendants au sein du conseil et ce, dans toutes les phases de développement d'une entreprise. En effet, les administrateurs indépendants permettent d'apporter un œil nouveau mais ils permettent aussi de challenger les dirigeants afin que ces derniers se remettent en question et réfléchissent à toutes les options possibles. Pour les auteurs comme Paulus de Châtelet (n.d.) ou Pfeffer (1972), les administrateurs indépendants seraient également très bénéfiques pour l'entreprise puisqu'ils apporteraient des conseils impartiaux et un regard objectif mais qu'ils seraient également une source de compétences et permettraient l'accès à des ressources externes utiles à l'entreprise.

L'avis des administrateurs interviewés sur les rôles et la composition du conseil d'administration est en ligne avec celui de Pfeffer (1972) qui affirmait que « la taille et la composition du conseil d'administration ne sont pas des variables choisies au hasard mais des outils en réponse à l'environnement extérieur de la société ».

## Conclusions générales

Pour conclure ce travail, une synthèse des points importants sera exposée, suivie des limitations de l'analyse faite durant ce travail.

Le conseil d'administration est l'organe au plus haut niveau de la hiérarchie dans une entreprise. Il est donc à la tête de celle-ci et à ce titre, la loi en fait le responsable notamment envers les tiers et la justice. Il est important de préciser que le conseil d'administration en tant que tel n'est obligatoire que dans les entreprises ayant le titre de société anonyme. Dans les autres types de sociétés, l'organisation est différente mais tend à ressembler à celle des sociétés anonymes avec un conseil de surveillance ou de décisions.

Il est également important de retenir que la structure d'organisation d'une société comme on la connaît en Belgique n'est pas la même dans les autres pays. En effet, la Belgique fonctionne sous le système moniste, c'est-à-dire que le conseil d'administration est le seul à la tête de l'entreprise. Pour d'autres pays comme le Luxembourg, les entreprises fonctionnent sous le système dualiste, c'est-à-dire que deux structures distinctes sont en charge de la gestion de l'entreprise, le conseil de surveillance et le directoire. Bien que ces systèmes aient de nombreuses différences, ils sont finalement assez identiques dans leur fonctionnement.

Puisqu'il dirige l'entreprise, le conseil d'administration a donc pour mission de la mener au fil du temps vers un avenir certain afin de satisfaire les actionnaires ou les investisseurs. Durant toute l'évolution de l'entreprise, le conseil d'administration sera confronté à de nouveaux challenges puisque cette dernière traversera naturellement les différentes phases du cycle de vie. Il sera donc essentiel pour le conseil de se munir des compétences adéquates afin de surmonter les obstacles qui se dresseront sur sa route.

Les rôles du conseil d'administration ont été renforcés ces dernières années par les régulations et les législations du fait des nombreux scandales qui ont éclaté concernant la gouvernance d'entreprise. Il y a donc un changement entre le fonctionnement du conseil d'administration il y a vingt ans et son fonctionnement aujourd'hui.

Au long de sa vie, l'entreprise passera par quatre phases d'évolution. La première, la phase d'introduction, est caractérisée par l'élaboration d'un *business plan* par le fondateur de l'entreprise suivi de la recherche de capital pour lancer son activité et couvrir les coûts qui vont survenir. La construction d'une base clients, afin que le produit ou le service soit vendu et rapporte les premiers revenus à l'entreprise, est également un objectif poursuivi dans cette première étape. Afin de surmonter ces différents challenges propres à cette première phase de développement, le conseil d'administration, ou un autre organe similaire si la constitution d'un conseil d'administration n'est pas obligatoire, prendra un rôle de support. Pour remplir ce rôle, le conseil d'administration devra être composé de personnes permettant à l'entreprise de trouver le capital nécessaire soit en l'apportant elles-mêmes soit en apportant leur réseau afin que l'entreprise soit mise en contact avec des investisseurs potentiels. Lors de cette phase, le conseil d'administration est la plupart du temps de petite taille et ne compte pas ou rarement d'administrateurs indépendants en son sein.

La deuxième phase que l'entreprise va traverser si elle survit à la première est la phase de croissance. Les challenges que l'entreprise va rencontrer sont bien différents de ceux de la première phase. L'entreprise a maintenant une entrée d'argent régulière et s'est créé une base stable de clients. Les ventes et donc la demande augmentent ce qui pousse l'entreprise à produire plus. Aussi, le *business plan* qui était encore remis en question lors de la première phase s'est adapté et a fait ses preuves. Pour supporter cette augmentation de production, il est temps pour l'entreprise d'employer plus de personnes. L'entreprise croît ainsi que son conseil d'administration. Il est dorénavant possible pour l'entreprise de rémunérer ses administrateurs, elle fait donc appel à des administrateurs indépendants afin d'élargir sa base de connaissances et de compétences. Il est également courant que l'entreprise fasse appel à nouveau à des investisseurs pour augmenter son capital ce qui, par conséquent, ajoutera des administrateurs représentant ces investisseurs dans son conseil. Lors de cette phase de développement, le conseil doit prendre un rôle stratégique. En effet, il est temps pour l'entreprise de définir une stratégie claire afin qu'elle puisse continuer à croître. Le conseil devra donc, en collaboration avec la direction, définir et appliquer cette stratégie.

La troisième phase de développement est la phase de maturité. L'entreprise est arrivée au sommet de son activité ; elle a une place bien ancrée sur le marché, et elle connaît alors une

stabilisation de ses ventes, de ses revenus, etc. Le challenge de cette phase est alors l'optimisation opérationnelle. L'entreprise doit également se conformer bien plus qu'auparavant aux différentes réglementations. Le conseil d'administration prend donc un peu plus un rôle de contrôle puisqu'il doit assumer sa responsabilité vis-à-vis des régulateurs et des actionnaires. Il lui faudra cependant avoir aussi un rôle stratégique puisque c'est lors de cette phase que l'entreprise doit décider de son avenir.

La quatrième et dernière phase du cycle de vie est la post-maturité qui peut se décliner en trois situations et dont seule celle de déclin a été analysée dans ce travail. Cette phase représente également de nombreux challenges. L'entreprise va mal et le conseil doit faire son possible pour remonter la pente s'il ne veut pas arriver à la liquidation de la société. Le rôle de contrôle et de surveillance de la direction prend alors la dominance sur les autres rôles du conseil. La situation dans laquelle se trouve l'entreprise est souvent due à une mauvaise gestion de la part de la direction ou à des mauvais choix stratégiques, le conseil doit donc franchir la ligne qui le sépare de la gestion journalière et reprendre les rênes afin de trouver des solutions.

Pour remplir les différents rôles que le conseil d'administration se voit attribuer tout au long de la vie d'une entreprise, il est essentiel qu'il se munisse des personnes avec les compétences adéquates. Il faut bien évidemment des compétences particulières selon la phase dans laquelle se trouve l'entreprise mais aussi selon l'industrie, l'activité et les objectifs, mais il est important que le conseil soit diversifié et complémentaire au niveau des compétences qui le composent. Cette diversité permettra au conseil de soulever tous les points importants d'un sujet et la complémentarité permettra d'avoir des experts dans toutes les disciplines nécessaires à l'entreprise. La compatibilité des individualités est également essentielle à un fonctionnement efficace du conseil d'administration. En effet, un conseil d'administration doit être une équipe et non une somme d'individualités, certes compétentes mais non convergentes. Diversité, complémentarité et compatibilité sont donc les trois éléments de base à prendre en compte lors de la composition d'un conseil d'administration.

Si ce mémoire devait être résumé en quelques lignes, elles seraient celles-ci : les entreprises passent par différentes phases de développement tout au long de leur vie. Chacune de ces

phases représente des challenges et des opportunités qui devront être gérés par l'organe de contrôle et de gestion de l'entreprise, à savoir le conseil d'administration ou un organe similaire si la constitution d'un conseil d'administration n'est pas obligatoire. Pour répondre à ces challenges, le conseil devra être composé des bonnes personnes qui apporteront les compétences nécessaires selon les challenges rencontrés. Il faudra donc que le conseil ait en son sein des compétences diversifiées et complémentaires afin de mener à bien toutes ses missions.

Les recommandations qui pourraient être émises aux sociétés est de réellement respecter ce principe de diversité, de complémentarité et de compatibilité. Bien que l'analyse pratique de ce mémoire ne soit basée que sur neuf interviews, tous ont mentionné ces critères en précisant qu'ils étaient les plus importants pour la réussite et la bonne gestion de l'entreprise. Une deuxième recommandation serait d'inclure le plus rapidement possible des administrateurs indépendants dans le conseil. Il est vrai qu'ils représentent un coût et que les entreprises en démarrage n'ont pas toujours les rentrées d'argent nécessaires pour les rémunérer mais c'est sans doute durant cette phase qu'ils sont les plus importants puisqu'ils apportent un regard neuf et objectif sur le *business plan* qui se cherche encore. Une troisième recommandation serait qu'il est important que le conseil s'implique dans toutes les phases du cycle de vie d'une manière active, sans être intrusive, afin de tenir ses rôles de la meilleure manière qu'il soit. Une dernière recommandation serait qu'il est nécessaire à l'heure de la quatrième révolution industrielle ; la digitalisation, d'intégrer des compétences numériques dans tous les conseils d'administration.

Pour clôturer ce travail, voici les limites à prendre en compte lors de la lecture. Premièrement, bien que j'ai veillé, dans l'analyse des cas pratiques, à assurer un degré de diversité dans le profil des administrateurs (hommes/femmes, âge, indépendants ou non), dans les secteurs d'activité (industrie, services, technologies), dans la taille des entreprises (grandes, moyennes, petites et cotée ou non), dans les stades d'évolution (start-up, croissance et maturité), cette analyse est limitée à neuf entreprises. Ce chiffre ne permet donc pas de parler d'échantillon statistiquement représentatif.

Ensuite, parmi les neuf entreprises plus particulièrement étudiées dans les cas pratiques, la majorité sont en phase de maturité (sept en maturité, une en introduction et une entre introduction et croissance). Cependant, les administrateurs interviewés cumulent plusieurs postes dans des entreprises différentes et ont donc pu évoquer les différentes phases durant notre rencontre. Pour sa part, la phase de déclin comporte très peu de littérature. De plus, aucune interview n'a porté sur cette phase puisqu'il est compréhensible que les personnes se trouvant dans cette situation n'aient pas l'envie ou le temps d'en parler. Il serait donc intéressant pour les prochaines études de se pencher sur cette phase en particulier.

Il faut également noter que les cas pratiques portent essentiellement sur des entreprises situées au Luxembourg, mon pays de résidence. Il pourrait être intéressant d'analyser les cas pratiques d'autres pays, voire zones géographiques, notamment la Belgique afin de comparer les systèmes et trouver les points convergents et divergents selon les géographies.

De plus, le cas des sociétés cotées n'a pas été longuement développé dans ce travail. Il serait intéressant pour des prochaines études de développer le sujet et d'analyser ces dernières plus en profondeur, notamment sous l'angle des obligations du conseil d'administration liées à l'accès à la cotation.

Pour terminer, ce travail a été construit sous l'angle économique et non juridique, puisque l'économie et la gestion sont l'objet de ma formation universitaire.

## Bibliographie

- Acero, I., Alcalde, N. (2016). Controlling shareholders and composition of the board: special focus on the family firms. *Revue Management Scientifique*, 10, 61-83.
  
- Alioui, S., *et al.* (2010). Le contrôle de l'information. La réorganisation du conseil d'administration. *La revue des sciences de gestion*, (245-246), 43-48.
  
- Alves, P., Barbosa Couto, E., Morais Francisco, P. (2015). Board of directors' composition and capital structure. *Research in International Business & Finance*, 35, 1-32.
  
- Baldenius, T., Melumad, N., Meng, X. (2014). Board composition & CEO power. *Journal of financial economics*, 112, 53-68.
  
- Barbour, T. (2017). Business life cycle planning is crucial for companies large and small. *Alaska business monthly*. 33 (7), 74-77.
  
- Baysinger, B.D., Butler, H.N. (1985). Corporate governance and the board of directors: performance effects of changes in board composition. *Journal of law, economics & organization*, 1 (1), 101-124.
  
- Blondel, N., & al. (2012). *Code bac économie, gestion, sciences humaines, recueil de textes légaux*. Bruxelles : La Charte.
  
- Bobo, J. (1997). The business life cycle. *National Underwriter, Life, health/financial services*. 101 (19), 23.
  
- Boisvert, H. (2010). La rémunération incitative : un mécanisme important du contrôle de gestion. (Thèse de doctorat). HEC Montréal, Montréal.

- Braudo, S. (n.d.). *Définition de Président du conseil d'administration*. En ligne sur <https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/president-du-conseil-d-administration.php>, consulté le 16 juillet 2018.
- Cameron, K.S., Whetten, D.A. (1981). Perceptions of organizational effectiveness over organizational life cycle. *Administrative Science Quarterly*, 26 (4), 525-544.
- Chapman, S., Devenish, N. & Dhall, M. (2011). *Business studies in action*. (3<sup>è</sup> éd.). Milton : John Wiley & Sons Australia.
- Chen, S. (2014). *What are the stages of a business lifecycle ad its challenges ?*. En ligne <https://www.business2community.com/strategy/stages-business-lifecycle-challenges-0798879>
- Commission Européenne (2012). *Présence des femmes dans les conseils des sociétés : la commission propose un objectif de 40%*. En ligne [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-12-1205\\_fr.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1205_fr.htm)
- Condor, R. (2012). Le contrôle de la gestion dans les PME : Une approche par la taille et le cycle de vie. *Revue internationale P.M.E.*, 25 (2), 77-97.
- Corporate finance institute. (2018). *Business life cycle*. (Podcast). En ligne <https://www.youtube.com/watch?v=ekod4oLaGVs&frags=pl%2Cwn>
- Dinsart, Y. (2017). *Le président du conseil d'administration, un chef d'orchestre inspirant*. En ligne <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/le-president-du-conseil-d-administration-un-chef-d-orchestre-inspirant-59b029b8cd70fc627d5f80e9>
- Directive du parlement européen et du conseil du 15 mai 2014 concernant les marchés d'instruments financiers modifiant la directive 2002/92/CE et la directive 2011/61/UE (2014). Journal officiel de l'union européenne, 12 juin, 173.

- Fulton, L. (2013). La représentation des travailleurs en Europe : représentation au niveau du conseil d'administration/de surveillance. En ligne <http://fr.worker-participation.eu/Systemes-nationaux/Pays/Belgique/Representation-au-niveau-du-conseil-d-administration-de-surveillance>
  
- Fulton, L. (2015). La représentation des travailleurs en Europe : représentation des salariés aux conseils d'entreprises. En ligne <http://fr.worker-participation.eu/Systemes-nationaux/En-Europe/Representation-des-salaries-aux-conseils-des-entreprises>
  
- Ghaya, H. & Lambert, G. (2016). L'implication du conseil d'administration dans le processus stratégique des entreprises : le particularisme français. *Management international*, 20 (4), 176-187.
  
- Godard, L. (2001). La taille du conseil d'administration : déterminants et impact sur la performance. *Cahier du Fargo*, (1010702), 1- 28.
  
- Guberna. (2012). *Quel est le rôle d'un président du conseil d'administration ?* En ligne <https://www.guberna.be/sites/default/files/tools/toolkit/bijlage/8.3%20Annexe%203.pdf>
  
- Hillman, A.J., Keim, G.D., Luce, R.A. (2001). Board composition and stakeholder performance: do stakeholder directors make a difference ?. *Business & Society*, 40 (3), 295-314.
  
- HSC Study Lab. (2017). Business studies: stages of a business' life cycle (Podcast). En ligne <https://www.youtube.com/watch?v=rE5jqvzEst8&t=316s&frags=pl%2Cwn>
  
- Huat Ong, C., Hoon Lee, S. (1999). Board Functions and Firm Performance: A Review and Directions for Future Research. *Journal of comparative international management*, 3(1), 1-20.

- Idi Cheffou, A. (2014). Composition du conseil d'administration et rémunérations incitatives des dirigeants. *Management & Avenir*, 5 (71), 17-35.
- Investopedia (2018). *Poison Pill*. En ligne <https://www.investopedia.com/terms/p/poisonpill.asp>
- La Rocca, M., La Rocca, T., Cariola, A. (2011). Capital structure decisions during a firm's life cycle. *Small Bus Econ.* 37, 107-130.
- Martel, P. (2014). Les conseils d'administration, acteurs de la réflexion stratégique ? Proposition en vue d'une gouvernance stratégique renouvelée. *Gestion*, 38 (4), 74-81.
- Matejun, M., Mikolas, Z. (2017). Small business life cycle : statics and dynamics (S&D) model. *Engineering management in production and services*, 9 (4), 48-58.
- Mfouapon, G.K., Feudjo, J.R. (2015). Les déterminants de l'efficacité du conseil d'administration (CA) : une exploration à partir des caractéristiques du président du CA. *Recherches en sciences de gestion*, (106), 25-44.
- Nadeau, M. (2009). L'apport du conseil d'administration en période de crise. *Gestion*, (34), 18-19.
- Notaire.be (n.d.). *Les délégations de pouvoirs*. En ligne <https://www.notaire.be/societes/representation-de-la-societe/administration-des-sa/les-delegations-de-pouvoirs>, consulté le 17 juillet 2018
- Notaire.be. (n.d.). *Le président du conseil d'administration de sociétés anonymes*. En ligne sur <https://www.notaire.be/societes/representation-de-la-societe/administration-des-sa/president-du-conseil-d-administration-des-sa>, consulté le 16 juillet 2018.

- Ould Daoud Ellili, N. (2007). La propriété managériale, les caractéristiques du conseil d'administration et la richesse des actionnaires. *La revue des sciences de gestion*, (224-225), 143-154.
- Paulus de Châtelet, P. (n.d.). *Administrateurs indépendants*. En ligne [http://www.droitbelge.be/fiches\\_detail.asp?idcat=32&id=444](http://www.droitbelge.be/fiches_detail.asp?idcat=32&id=444)
- Paulus de Châtelet, P. (n.d.). *Aménagement du principe de collégialité*. En ligne [http://www.droitbelge.be/fiches\\_detail.asp?idcat=32&id=485](http://www.droitbelge.be/fiches_detail.asp?idcat=32&id=485)
- Paulus de Châtelet, P. (n.d.). *Durée du mandat d'administrateur*. En ligne [http://www.droitbelge.be/fiches\\_detail.asp?idcat=32&id=445](http://www.droitbelge.be/fiches_detail.asp?idcat=32&id=445)
- Paulus de Châtelet, P. (n.d.). *Fin du mandat des administrateurs*. En ligne [http://www.droitbelge.be/fiches\\_detail.asp?idcat=32&id=446](http://www.droitbelge.be/fiches_detail.asp?idcat=32&id=446)
- Paulus de Châtelet, P. (n.d.). *Fonctionnement du conseil d'administration : la collégialité & délibération*. En ligne [http://www.droitbelge.be/fiches\\_detail.asp?idcat=32&id=484](http://www.droitbelge.be/fiches_detail.asp?idcat=32&id=484)
- Paulus de Châtelet, P. (n.d.). *La gestion journalière dans la S.A.* En ligne [http://www.droitbelge.be/fiches\\_detail.asp?idcat=32&id=678](http://www.droitbelge.be/fiches_detail.asp?idcat=32&id=678)
- Paulus de Châtelet, P. (n.d.). *Nombre d'administrateurs*. En ligne [http://www.droitbelge.be/fiches\\_detail.asp?idcat=32&id=440](http://www.droitbelge.be/fiches_detail.asp?idcat=32&id=440)
- Paulus de Châtelet, P. (n.d.). *Nomination des administrateurs et cooptation d'administrateur(s)*. En ligne [http://www.droitbelge.be/fiches\\_detail.asp?idcat=32&id=442](http://www.droitbelge.be/fiches_detail.asp?idcat=32&id=442)

- Paulus de Châtelet, P. (n.d.). *Pouvoirs du conseil d'administration – notion d'intérêt social*. En ligne [http://www.droitbelge.be/fiches\\_detail.asp?idcat=32&id=483](http://www.droitbelge.be/fiches_detail.asp?idcat=32&id=483)
- Paulus de Châtelet, P. (n.d.). *Statut de l'administrateur*. En ligne [http://www.droitbelge.be/fiches\\_detail.asp?idcat=32&id=441](http://www.droitbelge.be/fiches_detail.asp?idcat=32&id=441)
- Paulus de Châtelet, P. (n.d.). *Système moniste vs. Système dualiste de gestion*. En ligne [http://www.droitbelge.be/fiches\\_detail.asp?idcat=32&id=482](http://www.droitbelge.be/fiches_detail.asp?idcat=32&id=482)
- Petch, N. (2016). *The five stages of your business lifecycle: Which phase are you in?*. En ligne <https://www.entrepreneur.com/article/271290>
- Pfeffer, J. (1972). Size and composition of corporate boards of directors: the organization and its environment. *Administrative Science Quarterly*, 17 (2), 218-228.
- Pigé, B. (2002). La gouvernance d'entreprise dans les PME : l'adaptation du profil du dirigeant aux besoins de l'entreprise. *Revue internationale P.M.E.*, 15(2), 119-142.
- Rapport Viénot (1995). Le conseil d'administration des sociétés cotées. *Int'IBus. L.J.* 933-946.
- Roche, P. (2008). *Board role and composition within the organization life cycle*. (Thèse de doctorat). McGill University, Montreal.
- Solomon, J. (2014). *Corporate Governance and Accountability* (4 ed.). Chichester: Wiley.
- Souid, S., Stepniewski, Y. (2010). Rôle du conseil d'administration et gestion des résultats. *La revue des Sciences de Gestion*, 3 (243-244), 35-41.

- Statutentreprise, (n.d.). *Objet social d'une entreprise : définition et règles juridiques*.  
En ligne <https://www.statutentreprise.com/objet-social-entreprise>
- Toé, M. (2014). Diversité du genre au conseil d'administration : vers une amélioration de la gouvernance des entreprises ?. *Gestion 2000*, 3 (31), 87-113.
- Vas, A. & Coeurderoy, R. (2015). *Les fondements de la stratégie d'entreprise*. (MOOC).  
En ligne <https://courses.edx.org/courses/course-v1:LouvainX+Louv10x+3T2015/course/>
- Verva, S. (2013). *Le délégué à la gestion journalière dans le cadre de la société anonyme*. En ligne [https://www.monardlaw.be/publications/-/asset\\_publisher/sfxddM7ZdWTD/content/id/29790](https://www.monardlaw.be/publications/-/asset_publisher/sfxddM7ZdWTD/content/id/29790), consulté le 17 juillet 2018.

