

# Les secrets des **adminis- trateurs**

Herman Daems sur  
*la corporate governance*



LANNOO  
CAMPUS

# Contenu

---

	De quoi allons-nous parler ?	6
	Remerciements	18
<b>1</b>	<b>Les principales missions du conseil d'administration</b>	<b>22</b>
	<i>Incomprises et méconnues</i>	
<b>2</b>	<b>Un conseil d'administration n'est pas l'autre</b>	<b>50</b>
	<i>L'importance du contexte</i>	
<b>3</b>	<b>Les éléments constitutifs du conseil d'administration</b>	<b>114</b>
	<i>De quoi a besoin un conseil d'administration pour fonctionner ?</i>	
<b>4</b>	<b>L'ordre du jour</b>	<b>124</b>
	<i>Les sujets débattus par les administrateurs</i>	
<b>5</b>	<b>Déroulement d'une réunion du conseil d'administration</b>	<b>174</b>
	<i>Comment chaque opinion peut s'exprimer</i>	
<b>6</b>	<b>Le rôle du président</b>	<b>190</b>
	<i>Bien plus que la simple coordination des réunions</i>	
<b>7</b>	<b>Tensions au sommet</b>	<b>202</b>
	<i>Chacun doit jouer le rôle qui lui est assigné</i>	
<b>8</b>	<b>Gérer l'inconnu</b>	<b>214</b>
	<i>Comment les administrateurs peuvent-ils apprendre ce qu'ils doivent savoir</i>	
<b>9</b>	<b>Devenir et rester un bon administrateur</b>	<b>222</b>
	<i>Beaucoup se sentent « appelés »</i>	
<b>10</b>	<b>L'avenir des conseils d'administration</b>	<b>238</b>
	<i>Les administrateurs continueront-ils à exister/diriger/piloter ?</i>	

De quoi allons-nous parler ?

QUE FAIT LE CONSEIL D'ADMINISTRATION D'UNE SOCIÉTÉ OU D'UNE association ? Quel est le rôle du président d'un conseil d'administration ? Qu'attend-on d'un administrateur ? Comment le rôle du conseil d'administration devrait-il évoluer ? Ce livre aborde tous ces thèmes. Au fil des années, j'ai eu beaucoup de difficulté à répondre à ces questions, et honnêtement parlant, je ne suis pas au bout de mon questionnement. Mais il me semble avoir accumulé suffisamment d'expérience et assez de recul pour pouvoir esquisser certaines réponses.

Les hasards et circonstances de la vie m'ont permis de siéger pendant de longues années aux conseils d'administration de près de 25 entreprises européennes et américaines. J'ai assumé la présidence de huit conseils d'administration. Il s'agissait de sociétés actives dans des secteurs très divers, comme la technologie, la finance, les infrastructures et l'industrie, en passant par le monde de l'édition. Bon nombre de ces sociétés avaient déjà pignon sur rue, mais certaines étaient des start-ups et des organisations du secteur de la santé et des institutions culturelles. Ces expériences m'ont fait réfléchir à mon véritable rôle en tant qu'administrateur et président des sociétés dans lesquelles je siégeais.

On attend d'un administrateur ou d'un président qu'il apporte une valeur ajoutée. C'est très joli sur papier, mais qu'est-ce que cela signifie dans la pratique ? En quoi consiste la valeur ajoutée d'un conseil d'administration et d'un administrateur ? Et pour qui cette valeur ajoutée doit-elle être créée ? Pour répondre à ces questions,

j'ai commencé à réfléchir au rôle des conseils d'administration et à la manière dont on peut les faire fonctionner.

Les bibliothèques regorgent de livres sur la gestion, ou – pour utiliser un mot à la mode – sur la « *corporate governance* » ou « gouvernance » en français. Bon nombre de ces ouvrages sont normatifs, c'est-à-dire qu'ils indiquent ce qui doit se passer au sein d'un conseil d'administration. Ils ne disent pas grand-chose sur ce que font – ou peuvent réellement faire – les administrateurs. Par ailleurs, la plupart de ces livres et articles sont écrits par des juristes ou des auteurs qui n'ont que peu ou pas d'expérience en tant qu'administrateurs. Les juristes expliquent en détail ce que la loi exige d'un conseil d'administration et de ses membres, quelles sont leurs obligations et responsabilités, mais ils ne relatent pas ce qui se passe réellement au sein des conseils d'administration. Les conseils d'administration ne sont pas seulement confrontés à des problèmes d'ordre juridique, mais aussi de gestion. Les spécialistes en gouvernance parlent surtout de ce que les administrateurs doivent faire, et pas de ce qu'ils font ou ne font pas.

Permettez-moi d'utiliser une métaphore : pour conduire une voiture, vous devez connaître le code de la route, c'est-à-dire ce que signifient les différents panneaux, les limites de vitesse, les règles

**Le code de la route ne vous apprend pas à conduire une voiture. Cette métaphore peut être appliquée aux conseils d'administration.**

de priorité, savoir quel doit être l'état du conducteur avant de prendre le volant, etc. Tous ces éléments sont importants. Sans ce code de la route, il serait impossible de rouler en toute sécurité. Mais il ne nous apprend rien sur la conduite en elle-même. Une personne qui connaît

par cœur le code de la route ne saura pas nécessairement comment faire démarrer sa voiture ni comment la conduire et la garer sans faire de dégâts. Ce sont d'autres compétences que la simple connaissance théorique de la loi.

Il est évident que l'un ne va pas sans l'autre. Une personne qui sait bien conduire ne pourra pas rouler en sécurité si elle ne connaît

pas le code de la route. De même, un administrateur qui est bon gestionnaire ne sera pas nécessairement un bon administrateur s'il ne connaît pas les obligations et responsabilités liées à son mandat.

Cet ouvrage ne parle pas des lois et des codes, mais de ce que les administrateurs font réellement (ou devraient faire). Il est basé sur ce que l'expérience m'a appris. Ceux qui s'attendent à des révélations fracassantes seront déçus, car il ne s'agit pas d'un compte rendu précis de ces expériences mais d'une tentative d'expliquer la manière dont les choses se passent.

Je suis conscient que ces expériences ne sont qu'une facette de la vérité et que les lois et les codes en font également partie et sont indispensables. Comment pourrais-je d'ailleurs penser différemment après avoir présidé la Commission Corporate Governance belge, qui a élaboré en 2009 le Code belge de la gouvernance d'entreprise ? Mais créer de la valeur en tant qu'administrateur va bien plus loin que le simple respect de quelques règles dictées par un code ou une législation. Cela exige une bonne compréhension du rôle réel et du fonctionnement d'un conseil d'administration.

Mes idées sont basées sur les expériences que j'ai vécues entre 1990 et aujourd'hui. Cette période n'est pas anodine. Elle fournit un cadre à mes expériences et mes opinions. Lorsque je suis devenu administrateur de sociétés et d'associations, la gouvernance était sur toutes les lèvres, et a donné lieu au Code belge de la gouvernance d'entreprise pour les sociétés cotées, élaboré par la Commission belge de la gouvernance, et au très influent Code Buysse, dédié aux sociétés non cotées et rédigé par le comte Paul Buysse. Pour les associations, un code spécifique a été élaboré par le professeur Jan De Groof. Les codes de gouvernance étaient déjà d'application pendant la majeure partie de cette période, mais nous fonctionnions encore avec « l'ancien » Code des sociétés. Aujourd'hui, la loi et le Code belge de la gouvernance d'entreprise ont changé. Mon expérience aurait pu être totalement différente. Je pense surtout à la possibilité aujourd'hui offerte aux entreprises et associations belges de décider elles-mêmes de scinder ou non les fonctions de contrôle et de pilotage.

Néanmoins, les récentes modifications à la loi et au Code n'ont que peu d'impact sur le contenu de cet ouvrage. Deux arguments plaident en ma faveur. D'une part j'ai, en tant que président du conseil d'administration d'une grande banque belge, accumulé de l'expérience au sein d'une structure où les organes de gestion dédiés respectivement au contrôle et au pilotage des sociétés étaient scindés. Les banques sont en effet obligées depuis longtemps de fonctionner de cette manière. En tant que président du conseil d'administration de la KU Leuven, j'ai aussi eu l'habitude de travailler avec deux organes séparés. J'ai également eu l'occasion de fonctionner avec des organes distincts au sein d'entreprises néerlandaises.

La deuxième raison est d'une autre nature. Je ne suis pas certain que la majorité des entreprises belges opteront pour la scission des deux fonctions, maintenant qu'elles en ont le choix, en particulier les entreprises aux mains d'actionnaires majoritaires souhaitant exercer un suivi assidu de la gestion de leur société. À l'heure actuelle, les managers « professionnels » n'ont ni suffisamment d'influence ni le pouvoir d'imposer aux actionnaires la scission des deux fonctions au sein des conseils d'administration. Il sera d'ailleurs intéressant d'observer si les entreprises aux mains des pouvoirs publics choisiront cette option.

Le *Code des Sociétés et des Associations* stipule que les administrateurs doivent mettre tout en œuvre pour réaliser l'objet de l'entreprise ou de l'association où ils siègent. C'est clair, mais très large et peu concret. C'est comme si vous disiez au pilote qu'il doit tout mettre en œuvre pour maintenir l'avion en vol. La mission est très claire, mais elle ne précise pas ce que le pilote peut et doit faire pour que l'avion vole. C'est pourquoi j'ai pour ambition d'expliquer concrètement ce que suppose cette mission – « tout mettre en œuvre pour réaliser les objectifs » – en la divisant en quatre tâches principales : piloter la société ou l'association, la contrôler et la surveiller, fixer des normes et des valeurs, et assumer les responsabilités qui reviennent aux administrateurs.



En dehors des lois et des principes proposés dans les Codes, d'autres facteurs entrent en ligne de compte pour déterminer la manière dont les conseils d'administration remplissent leurs quatre missions clés. Ces facteurs expliquent aussi les différences qui existent entre les conseils d'administration. Par exemple, tout en respectant la loi, certains conseils d'administration s'impliqueront davantage dans le pilotage de l'entreprise, tandis que d'autres se consacreront au contrôle. Pourquoi ? Tout simplement parce que les contextes dans lesquels ces conseils d'administration fonctionnent divergent sensiblement. La structure de l'actionnariat joue notamment un rôle capital. J'évoquerai plus loin mon expérience avec différentes formes d'actionnariat. Il est très différent d'être administrateur dans une entreprise où une famille ou un groupe d'actionnaires ont pratiquement tout pouvoir, par rapport à une société dont l'actionnariat est aux mains de différentes branches de la famille ou de plusieurs actionnaires. Le fait que l'entreprise soit cotée en Bourse est également un élément déterminant, même s'il n'explique pas tout. On peut aussi se poser la question de savoir si l'entreprise cotée dispose ou non d'actionnaires majoritaires ou de référence, ou compte l'État parmi ses actionnaires. Si l'actionnariat est un facteur déterminant pour le fonctionnement du conseil d'administration, il n'est bien entendu pas le seul. Je reviendrai en détail sur ce sujet.

Ma principale conclusion, c'est qu'il n'existe pas une seule et unique forme de conseil d'administration. On en compte des centaines, tous très différents les uns des autres. Cela ne signifie pas que chaque conseil d'administration remplit des missions clés totalement différentes, mais que l'importance relative de ses quatre missions peut varier. Ces différences ont aussi un impact sensible sur la manière dont le conseil d'administration fonctionne au quotidien.

Quelles sont les pierres angulaires d'un conseil d'administration ? Quelles questions doivent être réglées et quels sont les consensus à trouver pour qu'un conseil d'administration fonctionne correctement ? Parmi ces éléments se trouvent la composition du conseil d'administration, le rôle et le fonctionnement des comités qui conseillent

les administrateurs, la culture de réunion, la répartition des rôles entre les membres de la direction et le président, et la collaboration entre le président et le CEO/directeur général. Ce livre aborde chacun de ces piliers et explique pour chacun d'eux l'importance du contexte au sein duquel l'entreprise ou l'association évolue.

Les trois premiers chapitres décrivent les missions principales, le contexte et les fondements des conseils d'administration, montrant ainsi comment ils fonctionnent. Je passe ensuite en revue ce dont les membres d'un conseil d'administration discutent, ce qu'ils décident et approuvent, le rôle du président, ce qu'il fait et peut faire, et comment se déroule une réunion.

Au sein d'un conseil d'administration, des intérêts et des personnes se réunissent pour prendre ensemble des décisions sur l'orientation que doit prendre l'entreprise ou l'association et sur les moyens nécessaires pour y arriver, et pour vérifier si les ressources mises à la disposition de l'entreprise ou de l'association sont correctement utilisées. Lorsque doivent cohabiter personnes et intérêts différents, il y a toujours des tensions. Ces tensions ne sont pas nécessairement le signe d'une organisation défaillante – même si cela peut parfois être le cas – car même dans les organisations performantes, on ne peut éviter que le tonnerre gronde parfois au sommet, étant donné que différents intérêts, visions et personnalités se retrouvent ensemble autour de la table. Je constate que les tensions s'intensifient lorsque différents acteurs ne s'en tiennent pas à la répartition des rôles ou ne remplissent pas leur rôle de manière professionnelle : des présidents qui se comportent comme des CEO ou inversement, ou des administrateurs qui se prennent pour des directeurs. J'expliquerai plus loin qu'il est possible d'apaiser ces tensions – même si elles sont inévitables – si chacun joue le rôle qui lui a été assigné.

Si le grand public ne connaît pas bien le fonctionnement d'un conseil d'administration, il ignore encore davantage le rôle du président d'un conseil d'administration. C'est pourquoi j'y consacre un chapitre entier. J'explique également la différence entre le rôle du président et celui du CEO. Le CEO est indubitablement le capitaine du

navire, tandis que le président fait en sorte que le CEO puisse naviguer et amener le navire à bon port, y compris en cas de tempête. Aux États-Unis, la tendance est à combiner les deux fonctions et à placer toute l'entreprise sous un seul leader. Cela donne des titres ronflants comme « Chairman and CEO ». En Europe, ces deux fonctions sont généralement scindées, ce que je recommande. Je pense qu'on ne risque pas d'assister à des combats de coqs au sein du conseil d'administration si le président et le CEO ont compris et accepté qu'ils ont chacun un rôle distinct à jouer. Au théâtre également, si un acteur s'approprie certaines répliques du texte d'un autre, c'est le chaos sur scène.

Une des principales difficultés pour un conseil d'administration, c'est de savoir ce qu'il devrait savoir. Cela peut sembler quelque peu paradoxal : le conseil d'administration devrait en effet tout savoir pour pouvoir mener à bien ses quatre missions clés, alors qu'il n'est pas au courant – et c'est évident – de tout ce qui se passe au sein de l'entreprise. Le conseil d'administration doit se battre en permanence pour être informé. La gouvernance, c'est donc gérer ce que l'on ne connaît pas. Dans ce livre, j'explique les nombreux instruments qui ont été mis en place pour permettre aux administrateurs d'être informés des vrais problèmes rencontrés par l'organisation. Le principal instrument est probablement la confiance entre les administrateurs et la direction. Si cette confiance est totale, les directeurs informeront spontanément les administrateurs des problèmes et de ce qui fonctionne bien.

La gouvernance, c'est la gestion de ce que l'on ne connaît pas.

Qu'attend-on d'un administrateur, et comment devient-on un bon administrateur ? On attend au minimum d'un administrateur qu'il se montre objectif et indépendant sur les sujets traités au sein du conseil d'administration. De plus, il doit exprimer son opinion. Se taire n'est pas une option. En même temps, il doit comprendre qu'à la fin de chaque réunion, une décision doit être prise pour chacun des sujets à l'ordre du jour, car la société ou l'association doit pouvoir passer à l'étape suivante. La fonction d'administrateur semble assez populaire et attire de nombreux candidats, mais tous ne comprennent

pas ce que cela implique. En tant qu'administrateur, vous n'avez pas la satisfaction qu'apporte la gestion d'une équipe. Vous ne pouvez pas vous retrousser les manches et mettre les mains dans le cambouis. Vous décidez, approuvez, évaluez, conseillez et encouragez, mais ce n'est pas aussi gratifiant que d'être CEO ou membre de la direction. Être supporter, c'est très différent que de jouer sur le terrain.

Dans le dernier chapitre, je me permettrai de spéculer sur l'évolution probable des conseils d'administration et du rôle des administrateurs. Je pense que dans un proche avenir, les sociétés et les associations devraient vivre une période de grands changements. Les conseils d'administration ne pourront pas se permettre d'être à la traîne. Ces changements ont différentes origines. D'abord et avant tout, la société évolue et exige plus de transparence et d'implication. Elle attend de certaines entreprises et associations qu'elles expliquent clairement ce qu'elles font et pourquoi elles le font. La tendance à demander des comptes au management ne cesse de prendre de l'ampleur, en particulier dans les secteurs financier et de la santé, dans les entreprises ayant un impact important sur le climat et l'environnement, et dans les secteurs technologique et de traitement des données. Suite à la « disruption » technologique, de nombreux changements s'annoncent en matière de gouvernance, y compris au sein des entreprises. La nécessité d'afficher un objectif (en anglais « *purpose* ») clair – un concept important que j'expliquerai plus loin et que j'appellerai « raison d'être » – s'imposera de plus en plus au sein des sociétés et des organisations. Parfois, il s'agira de trouver un compromis (en anglais « *trade off* ») entre « *purpose* » et « *profit* », comme l'ont récemment expliqué et défendu plusieurs auteurs dans des livres et des articles, dont l'économiste et professeur d'Oxford Colin Mayer, Larry Fink, le célèbre CEO de BlackRock (un des plus grands fund managers au monde) et le journaliste du *Financial Times*, Andrew Edgecliffe-Johnson. Soyons clair : le grand principe du lauréat du Prix Nobel Milton Friedman – « *The social responsibility of business is to increase profits* » – a récemment pris un sérieux coup dans l'aile.<sup>1</sup>

Les sociétés et associations seront de plus en plus souvent confrontées à quatre problèmes : comment le contrôle et la prise de décision sont-ils organisés ? Qui assume les risques liés aux décisions ? Comment la supervision est-elle organisée dans les entreprises et associations ayant reçu des moyens de tiers ? Quel est le « *purpose* » de l'entreprise ou de l'association ? Auparavant, il était courant de laisser aux actionnaires le soin de gérer ces questions. Les structures juridiques étaient développées et organisées en ce sens. Actuellement, on commence à scinder la gestion de cette problématique. Aux États-Unis en particulier, on voit par exemple naître des entreprises émettant des actions sans droit de vote. Certains actionnaires n'ont par conséquent pas voix au chapitre, même s'ils participent à la prise de risque. En Europe également, nous voyons apparaître des structures ayant un impact comparable. S'il devient possible d'accorder des droits de vote multiples à certains actionnaires, le pouvoir et la prise de risques sont alors clairement distincts, ce qui pose des défis particuliers au conseil d'administration. D'une part il doit tenir compte d'une plus grande concentration du pouvoir, et d'autre part il doit faire en sorte que les investisseurs qui prennent une partie des risques soient protégés en cas d'imprudence de la part de la direction et des actionnaires exerçant le pouvoir. Cette situation devrait se traduire par une plus grande professionnalisation de la fonction d'administrateur.

Dans le secteur financier, certains rêvent d'un système de « certification » des administrateurs. Pour les défenseurs de cette idée, ce serait le prolongement logique des procédures existantes qui soumettent les administrateurs d'institutions financières à la procédure permanente appelée « *fit and proper* », qui vérifie en permanence si

---

1 Collin Mayer: *Prosperity. Better Business makes the Greater Good*. Oxford University Press, 2018; Larry Fink: *Purpose & Profit. Larry Fink's 2019 Letter to CEOs*, BlackRock; Andrew Edgecliffe-Johnson: 'Beyond the Bottom Line: should business put purpose before profit?', *Financial Times*, 4 janvier 2019; Milton Friedman: 'The social responsibility of business is to increase its Profits', *New York Times Magazine*, 13 septembre 1970.

les administrateurs des banques disposent des compétences exigées et font preuve d'un comportement adéquat pour exercer leur mandat. Ces exigences seront-elles élargies à d'autres secteurs ? Je l'ignore, mais je ne l'exclus pas pour autant, car il est clair que la société exige de plus en plus que les organes de gestion soient compétents et exercent leur mandat dans le respect des règles. Il existe cependant un obstacle : pour fonctionner correctement, les entreprises et les associations ont besoin d'une diversité de compétences et d'expériences. Transformer la fonction d'administrateur en véritable métier n'est probablement pas la meilleure solution.



# Remerciements

---



DE NOMBREUX CHEFS D'ENTREPRISES, RESPONSABLES D'ASSOCIATIONS et actionnaires de sociétés ont directement ou indirectement contribué aux idées que je développe dans cet ouvrage. Je suis certain qu'ils ne seront pas toujours d'accord avec mon interprétation. Je leur présente mes excuses pour n'avoir pas toujours suivi leurs opinions et si je les ai surpris avec certaines déclarations audacieuses. Mais je peux les assurer que leurs idées ont exercé une grande influence sur mon processus de réflexion. J'espère que les nouvelles idées que je présente ici, en particulier dans le dernier chapitre, rendront le livre intéressant, non seulement au niveau théorique, mais aussi pratique pour les administrateurs.

Depuis 1990, j'ai occupé des postes d'administrateur ou de président dans près de 25 entreprises et associations en Europe et aux États-Unis. J'ai été impliqué dans de nombreux secteurs : chimie, industrie verrière, haute technologie et logiciels, édition, mais aussi dans le « *Private Equity* » et le capital à risque, sans oublier le secteur bancaire et des assurances. Cinq de ces entreprises étaient cotées ou ont été introduites en Bourse pendant mon mandat d'administrateur ou de président. Les associations dont j'ai été administrateur m'ont permis de découvrir de l'intérieur le secteur des soins de santé, de la culture et de l'enseignement universitaire. En moyenne, je me suis impliqué pendant près de six ans et demi dans chacune de ces organisations, avec comme point d'orgue un mandat de 15 ans en tant que président d'une société technologique cotée.

J'ai aussi pu me familiariser avec le fonctionnement de différents comités au sein des conseils d'administration, en tant que président de comités d'audit, des rémunérations et des nominations, et de membre de comités stratégiques et des risques. J'ai été (ou je suis) président du conseil d'administration de 8 sociétés et associations, ce qui m'a permis d'accumuler une vaste expérience en tant que président.

Les premières personnes que je souhaite remercier sont les présidents des entreprises et des associations qui m'ont confié des mandats d'administrateur. Je souhaite également témoigner de ma reconnaissance aux CEO belges et étrangers et aux sociétés et associations qui m'ont accordé leur confiance, tout d'abord en tant qu'administrateur et ensuite en tant que président. J'espère n'avoir pas trahi leur confiance et avoir apporté une contribution utile. Je suis par ailleurs très reconnaissant – et je reste redevable – envers les membres des conseils d'administration que j'ai présidés. J'espère que nos réunions ont été fructueuses et qu'elles ont permis à ces organisations de se forger un bel avenir. Merci également aux actionnaires d'entreprises familiales dont j'ai été non seulement administrateur, mais aussi président, et au sein desquelles j'ai parfois joué le rôle de personne de confiance.

Je n'oublie pas les fidèles actionnaires, présents chaque année aux assemblées générales. Ces rencontres régulières nous ont permis de construire une relation basée sur le respect mutuel. Un remerciement tout particulier à la direction du groupe BNP Paribas et à la direction de BNP Paribas Fortis. Ce fut une expérience unique de pouvoir présider le conseil d'administration d'une importante filiale d'un groupe bancaire mondial. Enfin, merci à la KU Leuven, une université où j'ai été successivement étudiant, auteur, professeur et enfin administrateur et président du conseil d'administration.

J'ai aussi pu développer des idées et accumuler de l'expérience à la Commission belge de gouvernance des entreprises que j'ai présidée entre fin 2008 et 2013. Merci à tous les membres de la commission pour tout ce qu'ils m'ont appris.

Je suis également reconnaissant envers les centaines de participants aux dizaines de séminaires que j'ai animés à l'IESE à Barcelone

sur le thème de la gouvernance, et dans le cadre du programme conjoint Harvard Business School-IÉSE dédié aux administrateurs. Les questions, remarques et cas concrets que les nombreux participants étrangers m'ont soumis, m'ont aidé à forger mes opinions. Un tout grand merci à tous, et en particulier à la direction de l'IÉSE, qui m'a toujours soutenu et m'a impliqué dans ses initiatives internationales.

Mes contributions aux conférences internationales à New York, d'abord sur le capitalisme inclusif, et ensuite sur le capital à long terme, et ma contribution au « Future of the Corporation » au Forum de Montréal, m'ont poussé à réfléchir plus avant sur les changements sociétaux en cours et sur leur impact sur les entreprises.

Mes plus sincères remerciements aux centaines de présidents et CEO qui ont participé entre 2010 et 2017 au sommet annuel de la KU Leuven sur la Corporate Governance, dans le cadre de la chaire universitaire Deloitte.

Pour écrire un livre, il faut bien entendu avoir des idées, mais il n'y a pas de livre sans texte. J'ai pu bénéficier de beaucoup de soutien d'un comité de relecture restreint, mais très engagé, qui a lu mon texte de manière très critique. Je n'oublierai jamais nos intenses discussions à la Maison Ducale à Bruxelles. Un tout grand merci à ce comité de lecture fidèle et dévoué. Si le texte contient encore de petites imperfections, j'en prends l'entière responsabilité. Ils ont tout fait pour me mettre à l'abri d'erreurs de jugement et de fautes d'orthographe. Jacques Romainville a fait un travail remarquable pour clarifier mes idées dans l'édition française.

Mille mercis à mon excellente « *personal assistant* » à la banque et à l'équipe très professionnelle de la maison d'édition LannooCampus. Ce livre n'aurait jamais vu le jour sans leur contribution, leur patience, leurs encouragements et leur soutien sans faille.

Enfin, je souhaite remercier mon épouse Mariëlle. Sans sa patience et son soutien, je n'aurais jamais pu dévoiler les « Secrets des administrateurs » .

*Herman Daems*

# Les principales missions du conseil d'administration

---

## *Incomprises et méconnues*

Les missions des organes de gouvernance des sociétés commerciales ou à but non lucratif sont mal comprises, de même que leur contribution au fonctionnement de l'économie et de la collectivité. Pourtant, ces organes de gouvernance assument des missions très larges et de lourdes responsabilités. Nous décrivons ci-dessous les quatre missions principales d'un conseil d'administration.