

Référentiel **GOVERNANCE**

» POUR DES GOUVERNANCES
EFFICACES EN PME



GOUVERNANCE
DESIGNER
by RÉSEAU ENTREPRENDRE



**Réseau
Entreprendre**

SOMMAIRE

UN RÉFÉRENTIEL DÉDIÉ À LA GOUVERNANCE	5
LA DYNAMIQUE : VERS UNE GOUVERNANCE EFFICACE	13
LA DUALITE : UNE RESPONSABILITE FONDAMENTALE DU DIRIGEANT	19
8 PRINCIPES CLES	29
ET MAINTENANT ACTIONS !	57

UN RÉFÉRENTIEL DÉDIÉ



**À LA
GOUVERNANCE**

POURQUOI ?



Les chefs d'entreprise de Réseau Entreprendre partagent la conviction profonde que la gouvernance n'est pas réservée aux grandes entreprises comme on le croit souvent. La construction et la mise en application de principes clés pour une gouvernance efficace, au service du projet de croissance, doit **COMMENCER DÈS LE PREMIER JOUR.**

Par ailleurs, dans une PME en croissance, la « bonne » gouvernance dépend plus d'**ATTITUDES** et de **COMPORTEMENTS** que de règles et processus infaillibles pour la bonne prise de décisions. Elle repose donc plus sur la sincé-

rité et la persévérance dans son animation que sur l'orthodoxie des processus définis ou le nombre d'instances en place. La gouvernance nous renvoie à l'une des valeurs fondatrices de Réseau Entreprendre : l'importance attachée à la personne.

Une gouvernance de qualité commence avant tout par les **QUALITÉS HUMAINES ET RELATIONNELLES** des personnes qui la composent.

Loin de vouloir définir une recette de gouvernance universelle, ce référentiel pour des **gouvernances efficaces en PME by Réseau**

Entreprendre est construit autour de principes généraux visant à inspirer tout dirigeant souhaitant se renforcer dans sa pratique de gouvernance d'entreprise.

Plutôt que de délivrer un code auquel se conformer ou une nouvelle norme de gouvernance dédiée aux PME, il invite à réfléchir à la manière dont ces principes prennent vie dans les moments et lieux où se construisent et se décident les grandes orientations dans l'entreprise. Le titre « Pour des gouvernances efficaces en PME » souligne la pluralité

de situations et rappelle ainsi qu'il n'existe pas UNE mais DES formes et pratiques de gouvernance possibles; l'essentiel étant qu'elles soient efficaces et adaptées à chaque expérience de dirigeant et à chaque cas d'entreprise.

Nous pensons que de la bonne vitalité des principes généraux que nous vous proposerons, applicables à la grande diversité de dirigeants et d'entreprises, dépend directement la **PÉRENNITÉ ET LA CROISSANCE DES PME.**



LE DIRIGEANT ACTIONNAIRE MAJORITAIRE ¹

Bien qu'applicable à la très grande majorité des entreprises en France, ce guide s'adresse plus spécifiquement aux dirigeants actionnaires majoritaires dans leur entreprise. C'est le cas de 93% des dirigeants lauréats et membres de Réseau Entreprendre ².

Ces chefs d'entreprise cumulent dès lors 2 des 3 grands pouvoirs ³ constitutifs de toute gouvernance d'entreprise :

- » le pouvoir souverain (l'actionnaire)
- » le pouvoir exécutif (le dirigeant).

Le troisième, le pouvoir de surveillance (les administrateurs), est quant à lui généralement peu présent. Par la manière dont ce dernier s'exerce, il peut pourtant jouer un rôle primordial dans la confiance, ingrédient essentiel à la réussite de l'entreprise.



LE DIRIGEANT DE CROISSANCE

Ce guide s'adresse aux dirigeants de croissance. Dans l'ambition du chef d'entreprise comme dans le modèle de développement proposé, la croissance significative et durable est au cœur du projet d'entreprise.

L'application des principes de gouvernance décrits permettront à tout dirigeant de mieux faire face à la complexité des décisions qui l'attendent dans ce contexte de croissance.

1- Nous parlerons de manière indissociée du dirigeant et/ou de l'équipe dirigeante. Le dirigeant ou l'équipe dirigeante représentent les actionnaires constituant la majorité opérationnellement impliquée (i.e « exécutive ») dans l'entreprise.

2- Source Enquête Gouvernance des PME de Réseau Entreprendre – Avril 2016 – 2500 chefs d'entreprise répondants

3- Selon I.F.G.E. - Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises – Mai 2015

A L'ORIGINE DE CE RÉFÉRENTIEL



Ce référentiel est le fruit d'un travail de concertation avec de nombreux chefs d'entreprises lauréats et membres de Réseau Entreprendre. Il est l'occasion de remercier plus particulièrement :



LES 2 576 MEMBRES ET LAURÉATS qui ont répondu à l'enquête « Gouvernance des PME » menée en avril 2016. Cette enquête a marqué le point de départ des nombreuses réflexions.



LE GROUPE DE TRAVAIL « Gouvernance des PME », initié en 2016, composé de 35 membres et lauréats d'associations engagés bénévolement dans la construction et la relecture des différents livrables.



LES CHEFS D'ENTREPRISE ayant participé à l'un des clubs d'accompagnateurs dédiés à la Gouvernance. La diversité des situations rencontrées ont permis l'émergence des caractéristiques communes à tous types d'expériences de dirigeants, de maturité d'entreprise, de secteur d'activité, à l'origine du canevas proposé dans ce document.



LES EXPERTS ayant participé à la réflexion. Mentionnons notamment :

- » Les membres APIA aussi membres de Réseau Entreprendre
- » L'I.F.G.E. (Institut Français de Gouvernement des Entreprises) et particulièrement son directeur Pierre-Yves Gomez
- » Alain Martel, ancien délégué Général d'I.F.A. (Institut Français des Administrateurs) et fondateur de Campus Gouvernance.



Nous tenons à adresser de chaleureux remerciements à tous ces contributeurs.



“

*Nous n'avons pas le choix que de
formaliser notre vision et donc
notre gouvernance*

”

Céline Gris, Directrice Générale de Gris Decoupage,
Membre de Réseau Entreprendre Lorraine

LA DYNAMIQUE



VERS UNE GOUVERNANCE EFFICACE

L'engagement du dirigeant dans une dynamique de gouvernance produira chronologiquement 3 effets :

L'ATTRACTION DES BONNES ÉNERGIES avec la limitation du sentiment d'isolement dans les moments clés pour l'entreprise. Cette sensation positive, suscitant l'envie de plus d'échange, de réciprocité et de plaisir partagé, sera le signe d'une direction trouvée vers une « bonne » gouvernance.

LA PRISE RECUL sur le court terme pour se projeter collectivement dans le long terme. L'intérêt général de l'entreprise est alors mieux pris en compte dans le raisonnement.

LE SENTIMENT D'UNE DOUBLE CONFIANCE : confiance du dirigeant en lui-même (le dirigeant est le premier facteur de croissance et de pérennité de l'entreprise, il doit se faire confiance !) et confiance de la part de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Cette confiance est un formidable moteur pour lever toutes les barrières qui peuvent se dresser devant l'entreprise. Elle est le signe d'une nouvelle étape franchie dans le cheminement vers une gouvernance efficace.

Le cercle vertueux d'une dynamique de gouvernance efficace en PME



Un cercle vertueux naîtra d'un enrichissement permanent de l'entourage du dirigeant renforçant perpétuellement cette confiance qui participe à la capacité de projeter l'entreprise toujours plus loin.



ATTIRER LES ÉNERGIES, ROMPRE L'ISOLEMENT

La plupart des définitions sur la gouvernance font référence à l'ensemble des règles et dispositifs mis en œuvre dans l'entreprise pour contrôler, maîtriser les risques, éviter les dérives, surveiller, régir l'équilibre de pouvoirs qui s'opposent par nature.

Réseau Entreprendre ne renie pas cette composante disciplinaire du rôle de la gouvernance, mais y adjoint une composante centrée sur l'humain, participant à l'accompagnement du dirigeant dans la réussite de son projet.

C'est pourquoi, plutôt que de parler de « bonne gouvernance », ce document vise à questionner la « gouvernance attitude », celle qui consiste, pour un dirigeant, à considérer que son pire ennemi est la solitude dans la décision, et

que les freins à son entreprise sont d'abord liés à ses propres limites.

Nous l'avons rappelé en introduction, il s'adresse aux dirigeants possédant la majorité des actions et/ou droits de vote. Ils cumulent ainsi les pouvoirs exécutif (le dirigeant) et souverain (l'actionnaire) leur conférant la responsabilité de décider in fine seuls des grandes orientations pour son entreprise. Nous avons la conviction que si le dirigeant majoritaire est par nature seul dans la prise de décision, il ne peut ni ne doit être seul dans la construction de ses décisions.

La bonne gouvernance commence donc par l'énergie sincère déployée par le dirigeant pour se constituer un entourage de qualité sur lequel il se reposera véritablement.



INSTAURER LA CONFIANCE

C'est à la condition nécessaire de cette bonne « gouvernance attitude » que se crée et s'entretient la confiance, cet ingrédient essentiel pour la réussite de toute aventure entrepreneuriale. Si la gouvernance ne devait être réduite qu'à une finalité, elle consisterait au renforcement de la confiance entre toutes les parties prenantes de l'entreprise.

Lorsqu'un climat de confiance règne, les diagnostics sur les enjeux de l'entreprise peuvent être établis sans détours, et les solutions ou corrections de trajectoires peuvent émerger sans contrainte.

Le paradoxe, c'est que la confiance est à la fois une condition nécessaire et une résultante de toute bonne gouvernance. Dès lors, par où commencer pour

poser la première brique de la confiance ?

Le dirigeant actionnaire majoritaire ne pouvant se contenter d'attendre passivement que celle-ci s'instaure dans l'entreprise, il n'a d'autre choix que d'en être le premier moteur, et doit y consacrer une énergie suffisante très tôt dans son aventure entrepreneuriale.

Son exemplarité et sa persévérance dans le fonctionnement d'une gouvernance efficace sont des conditions nécessaires à l'amorçage de ce cercle vertueux de la confiance. Nous évoquerons quelques clés concrètes qui contribueront à ancrer cette confiance dans et autour de l'entreprise.



ŒUVRER POUR L'INTÉRÊT SOCIAL⁴

Dès lors que cette confiance réciproque entre le dirigeant et son entourage s'instaure, peuvent naître des échanges sans confusion entre intérêt social pour l'entreprise et intérêt personnel du dirigeant actionnaire majoritaire.

L'association APIA (Administrateurs Professionnels Indépendants Associés) définit l'intérêt social comme « l'intérêt propre de la société, personne morale, transcendant ainsi l'intérêt des associés : il constitue alors la boussole des dirigeants, une forme d'impératif de conduite qui impose de respecter un intérêt supérieur à son intérêt personnel ».

En effet, dans un contexte de PME où le dirigeant est actionnaire majoritaire, ce dernier doit s'assurer qu'en plus de servir ses intérêts, chaque décision doit aussi servir le projet d'entreprise, créer de la valeur pour toutes les parties prenantes et garantir la pérennité à long terme. Bien entouré, le dirigeant saura faire la part des choses, et prendre en considération, avec clairvoyance, les impacts de chaque décision pour chacun de ses rôles : dirigeant ET actionnaire de son entreprise.

⁴-Avec l'aimable autorisation d'APIA (Administrateurs Professionnels Indépendants Associés) – www.apia.asso.fr

Ce guide est avant tout un outil d'aide au questionnement dans votre dynamique vers une gouvernance efficace.

Présenté sous forme de canevas simple et efficace, il vous invite à considérer un ensemble de principes clés, tous issus de l'expérience de dirigeants ayant fait de la gouvernance un atout significatif dans leur entreprise, et à en mesurer la vitalité dans vos pratiques de gouvernance.

Sa lecture peut être un point de départ ou une étape dans votre cheminement vers votre gouvernance idéale.

“
*La gouvernance
pour continuer
d'être entouré*
”



Jérôme Cohade, Président de PLEBAC,
Membre de Réseau Entreprendre Aquitaine

LA DUALITE :



UNE RESPONSABILITE FONDAMENTALE DU DIRIGEANT

DÉFINITION DE LA DUALITÉ



Pour attirer les énergies et rompre ce sentiment d'isolement, renforcer la confiance et s'assurer d'agir dans l'intérêt général de l'entreprise, l'approche de gouvernance proposée par Réseau Entreprendre repose sur une responsabilité fondamentale dont seul le dirigeant peut s'emparer : la dualité⁵

Cette dualité se traduira dans l'entreprise, le plus tôt possible, par l'organisation de lieux et temps de confrontation constructive, quelles que soient les obligations légales ou statutaires imposées au dirigeant en matière de gouvernance.

C'est essentiel, dès le premier jour. La dualité, c'est l'assurance

de confronter au maximum l'ensemble des décisions qui seront prises par le dirigeant. Une décision collégiale, certes plus longue à prendre, sera plus robuste qu'une décision rapide mais difficile à exécuter.

Cette volonté sincère d'être confronté, challengé, contredit pour se dépasser est LE (seul et unique) invariant de toutes les bonnes formes gouvernances, quels que soient le projet, la personnalité et l'expérience du dirigeant, le secteur d'activité, le stade de maturité de l'entreprise, etc.

Nous considérons que le dirigeant est le seul responsable de la bonne vitalité du principe de dualité et

ce dès le premier jour dans son entreprise.

La dualité revêt à nos yeux une dimension d'accompagnement, de cheminement aux côtés du dirigeant. Elle n'est pas répressive ou disciplinaire, mais vise à participer à l'élaboration des futures décisions qui orienteront durablement l'entreprise.

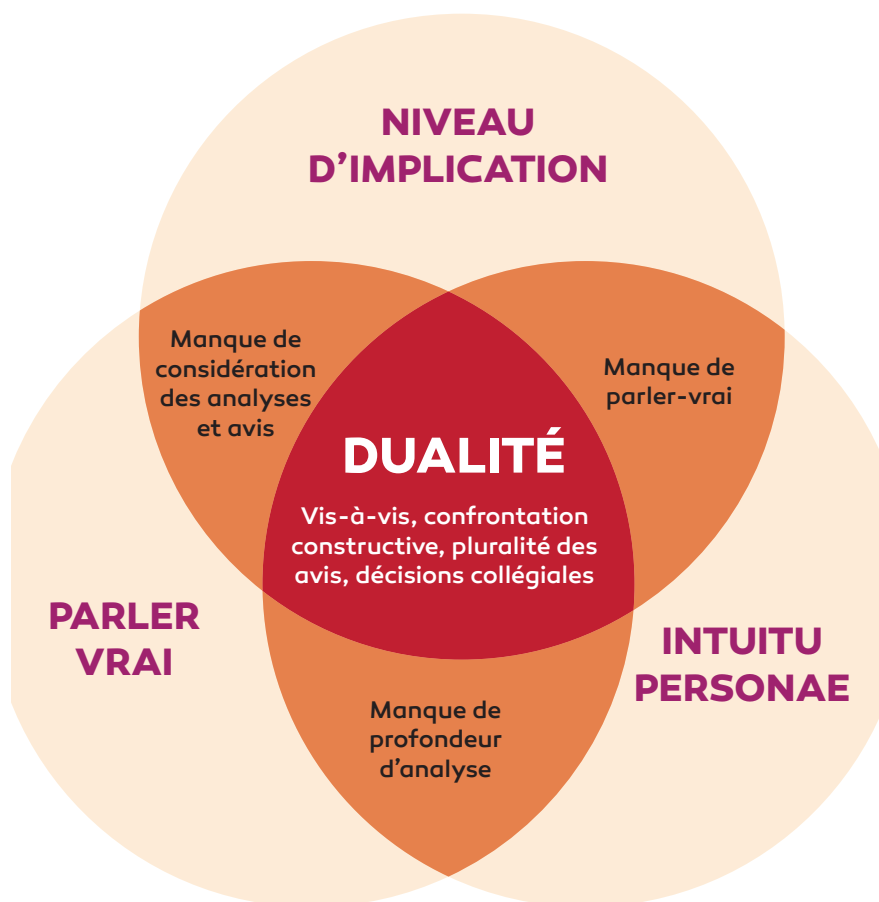
Cette dualité doit s'exercer dans un cadre de bienveillance, c'est-à-dire que tout ce qui est dit dans un échange entre le dirigeant et son entourage sera certes courtois, mais toujours utile au dirigeant, vrai, sans détour même lorsqu'il s'agit d'aller à l'encontre de l'avis général, visant à renforcer l'ambition du dirigeant pour son entreprise.

En synthèse, le parti pris de Réseau Entreprendre est d'inviter à construire plus de dualité, de vis-à-vis, à tous les stades de développement de l'entreprise.

5- Le terme « dualité » doit être bien dissocié de l'approche légale ou statutaire dite « dualiste », pour les entreprises avec Conseil de Surveillance et Directoire (par comparaison au système « moniste », c'est-à-dire avec Conseil d'Administration). Il peut être décliné en d'autres termes : collégialité, pluralité, confrontation constructive, culture du vis-à-vis, surveillance (au sens « veiller sur » l'intérêt général de l'entreprise), etc.

3 FACTEURS CONSTITUTIFS

Notre définition de la dualité requiert la présence simultanée de 3 facteurs indispensables dans la relation entre le dirigeant et son entourage.



FACTEUR 1 :

LE BON NIVEAU D'IMPLICATION DES PERSONNES IMPLIQUÉES DANS L'ENTOURAGE DU DIRIGEANT

Le bon niveau d'implication est celui qui consiste à ne pas descendre dans le détail des décisions opérationnelles, mais à être totalement concentré sur la réflexion stratégique pour laquelle rien ne doit être laissé au hasard. (Une implication opérationnelle, sur une compétence spécifique, dans un temps limité est toutefois possible).

Difficile d'en estimer le temps nécessaire, mais ce qui compte

est le sentiment d'avoir essoré à fond la ou les problématiques stratégiques, d'avoir questionné les données et de s'être forgé une conviction partagée sur les pistes choisies.

Le bon niveau d'implication se traduira par de la disponibilité, des actions de veille active, des propositions de scénarii alternatifs de la part de l'entourage du dirigeant.



FACTEUR 2 : LE PARLER-VRAI

La force de caractère des personnes impliquées dans l'entourage du dirigeant s'exprimant alors en toute vérité même (surtout) lorsque des difficultés dans l'entreprise l'exigent, sachant que tout ce qui est dit par l'entourage du dirigeant doit être BUvable⁶ (Bienveillant x Utile x Vrai).

Ce parler-vrai se manifestera par une forme d'impertinence courtoise, de bienveillance sans complaisance, une liberté d'expression sans familiarité, un questionnement permanent des acquis, une capacité à bousculer de la part de l'entourage du dirigeant.

6- Avec l'aimable autorisation d'Antoine Mayaud, responsable de l'affectio societatis au sein de l'Association Familiale Mulliez



FACTEUR 3 : L'INTUITU PERSONAE

La légitimité aux yeux du dirigeant des personnes impliquées dans son entourage. Autrement dit, le dirigeant reconnaît des compétences, des capacités d'analyse, des expériences, la qualité d'un réseau, etc. dans les personnes constituant cette dualité. Il pourra sincèrement se reposer sur elles. Nous parlerons d'intuitu personae pour qualifier cette légitimité.

L'intuitu Personae se traduira par un partage régulier de retours d'expériences, des postures d'accompagnement (et non de conseil), par un sentiment de confiance réciproque, une diminution du sentiment de solitude du dirigeant, un plaisir partagé !

Le terme « entourage » du dirigeant, fera systématiquement référence à l'ensemble des personnes suffisamment impliquées, au parler-vrai et légitimes aux yeux du dirigeant pour lui garantir une forme de dualité et l'accompagner dans la construction de ses décisions stratégiques

DÉFINITION DU TERME « *entourage du dirigeant* »

Considérons quelques instances clés constituant classiquement l'entourage du dirigeant pour en définir leur participation à la dualité à son égard.



EXEMPLE 1 : LE COMITÉ DE DIRECTION

Composé de salariés, actionnaires ou non de l'entreprise, le Comité de Direction ne constitue pas une instance de dualité au sens stricte ou théorique. En effet, l'indépendance de ses membres est toute relative du fait du salaire comme principale source de revenu.

Des décisions opérationnelles y sont prises et la qualité de leur exécution est clé dans la réussite de l'entreprise.

Le Comité de Direction ne suffit simplement pas à constituer une forme de dualité pour aider le dirigeant à briser la solitude.

Attention, cela ne signifie pas que le comité de direction ne joue pas de rôle dans la gouvernance de l'entreprise.



EXEMPLE 2 : LES REPRÉSENTANTS D'UN FONDS INVESTI AU CAPITAL

Le fonds a un objectif de sortie qui, approchant, peut générer une divergence de vision avec les projets du dirigeant, ou engendrer des postures de négociation opposant le dirigeant à ses actionnaires.

Pour autant, les représentants du fonds peuvent tout à fait s'exprimer en toute vérité, avec le bon niveau d'implication et être légitime aux yeux du dirigeant aux bons moments. Ils peuvent contribuer à renforcer la dualité lorsque les intérêts sont alignés.

Le cas de la participation d'un Business Angel (personne physique, investissant personnellement dans

l'entreprise) est aussi subtil. Effectivement, bien que détenant une participation dans l'entreprise, le Business Angel peut s'avérer plus ou moins indépendant, en fonction de ce que représente sa part au capital et du montant investi relativement à son patrimoine personnel.

La motivation de son engagement peut dépasser le simple intérêt financier. S'il reste externe à l'entreprise et que son apport est légitime aux yeux du dirigeant, il peut représenter une source de dualité. C'est au dirigeant de l'estimer au cas par cas et d'engager ses actionnaires dans des postures visant à le challenger.



EXEMPLE 3 : MEMBRES D'UN COMITÉ CONSULTATIF (COMITÉ STRATÉGIQUE, ADVISORY BOARD, OU AUTRES DÉNOMINATIONS)

Constitué de personnalités parties prenantes). Par définition, un Comité Consultatif (i.e. non décisionnaire) est un lieu d'exercice du principe de dualité. choisies pour leurs compétences, totalement indépendantes, réunies pour des temps de réflexion de fond (avec présence ou non d'actionnaires, salariés, ou autres



EXEMPLE 4 : ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

Au sein d'un Conseil (l'association Administrateurs d'Administration (ou de Professionnels Indépendants Surveillance), réunis à fréquence Associés) est une association de référence dans la promotion et la professionnalisation de la fonction d'Administrateurs Indépendants. suffisante pour générer des débats de fond (4 à 6 fois par an) : ils contribuent à la dualité en challengeant le dirigeant, mais aussi les autres membres L'accompagnement de pair à du Conseil d'Administration pair apporté depuis plus de 30 (ou de Surveillance). APIA ans par Réseau Entreprendre

aux créateurs, repreneurs et développeurs d'entreprise est souvent considéré comme une première forme de dualité : un chef d'entreprise membre apporte un effet miroir, un vis-à-vis, une écoute attentive à un autre chef d'entreprise lauréat.

L'accompagnateur Réseau Entreprendre est indépendant (principe de gratuité), impliqué (convention d'accompagnement, pratique professionnelle de la posture d'accompagnateur) et légitime aux yeux du lauréat (chef d'entreprise en activité).

L'enjeu essentiel pour tout dirigeant dans une dynamique vers une gouvernance efficace est donc d'identifier qui dans son entourage pourra participer à l'élaboration de toute forme de dualité, c'est-à-dire de s'impliquer suffisamment, de lui parler en toute vérité et étant légitime pour le faire.

Le dirigeant s'assurera ainsi de limiter le sentiment d'isolement dans la prise de décision, bien qu'il soit seul à décider in fine, renforcera la confiance, pour lui et autour de lui, et offrira à l'entreprise la possibilité de mieux se projeter dans le temps long.

8 PRINCIPES CLES



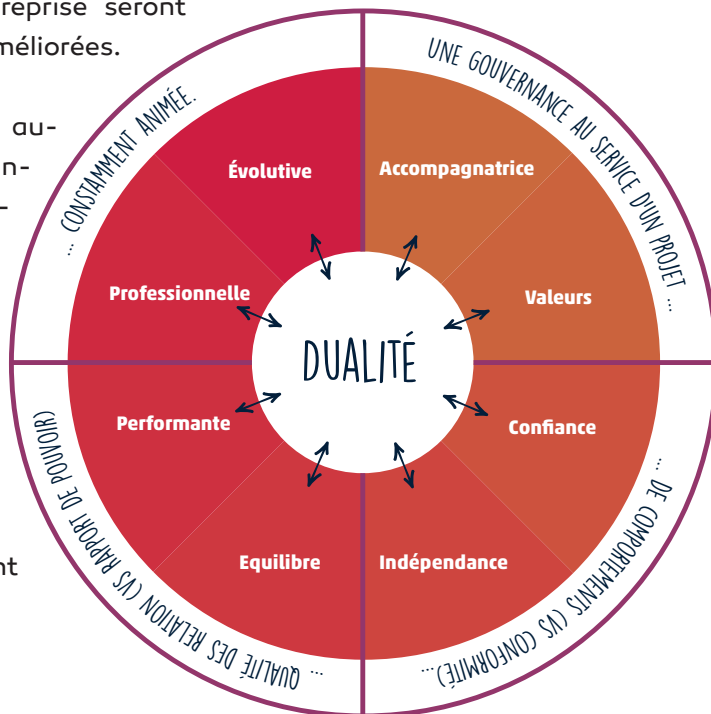
POUR DES GOUVERNANCES EFFICACES EN PME

Autour de ce principe de dualité, nous proposons 8 principes clés, organisés en 4 rubriques. Ce canevas invite à réfléchir à la manière dont l'entourage du dirigeant peut participer à renforcer la mise en application de ces 8 principes. Nous croyons que si ces 8 principes sont tous simultanément appliqués dans la gouvernance, la pérennité et la croissance de l'entreprise seront significativement améliorées.

De cette réflexion autour de ces 8 principes clés découleront naturellement et aux moments opportuns les choix d'instances et de représentants dans la gouvernance de l'entreprise. Ces 8 principes clés sont résumés dans le

canevas ci-dessous.

Afin de rendre plus pratique ce canevas, nous l'illustrerons d'actions concrètes qui pourront être mises en œuvre, sans prétendre à l'exhaustivité des situations d'entreprises rencontrées.



Voici comment lire le canevas :

Les chefs d'entreprise de Réseau Entreprendre s'engagent pour une gouvernance d'entreprise au service du projet porté par le dirigeant, privilégiant les comportements et les intentions aux procédures et au formalisme juridique, alliant la qualité des relations aux modalités d'exercice des pouvoirs dans la construction des décisions, bénéficiant d'une animation soutenue et dans la durée dont le dirigeant est responsable et principal moteur.

Au cœur de cette philosophie, la dualité, responsabilité fondamentale du dirigeant, contribue à la mise en œuvre de 8 principes clés pour une gouvernance :

- » D'accompagnement personnalisé aux besoins et à l'expérience du dirigeant
- » Prenant en considération les valeurs du dirigeant et celle de l'entreprise (et contribuant à les renforcer)
- » Renforçant la confiance (celle du dirigeant et auprès de toutes les parties prenantes)
- » Garantissant l'indépendance des avis et la pluralité des points de vue
- » S'assurant de l'équilibre des relations dirigeant / actionnaires (ou de l'équilibre dans les 2 rôles de dirigeant ET actionnaire majoritaire)
- » Centrée sur la performance au service de la création de valeur à long terme
- » Animée avec professionnalisme pour être efficace
- » Tournée vers l'avenir en questionnant son évolution nécessaire

La gouvernance est avant tout au service d'un Projet⁷. Tout projet d'entreprise requiert un socle de valeurs fondatrices incarnées par le dirigeant et partagées par ses équipes. La mise en œuvre d'une forme de dualité doit permettre au dirigeant de mesurer en quoi les actions/décisions sont alignées et contribuent au renforcement des valeurs de l'entreprise. Par ailleurs, cette dualité doit aussi aider le dirigeant à se connaître lui-même : ses moteurs, ses envies, etc.



PRINCIPE N°1 :

GOUVERNANCE ACCOMPAGNATRICE DU DIRIGEANT ET DE L'ENTREPRISE

Le point de départ de toute gouvernance d'entreprise, c'est le dirigeant. Or, de la même manière qu'il n'existe pas de bon ou mauvais style de management adapté à toutes les situations de l'entreprise, chaque dirigeant possède son propre style, ses

préférences de gouvernance liées à ses moteurs personnels, son système de valeurs, son expérience.

Une démarche efficace vers une gouvernance adaptée, sur laquelle s'appuiera véritablement le dirigeant, doit se faire en prenant

en considération ce style. Il n'existe pas un code de gouvernance universel, mais de nombreuses possibilités dans l'élaboration d'instances et de pratiques de gouvernance.

Chaque dirigeant doit donc trouver les personnalités et expériences qui lui seront utiles dans son cheminement. « Utile » ne signifie bien sûr pas d'accepter les yeux fermés toutes les volontés du chef d'entreprise sans les questionner, au contraire. L'entourage du

dirigeant l'aidera à se remettre en question, tout en respectant ses pratiques qui jusqu'à présent ont été des forces pour l'entreprise, mais qui, à un certain stade, peuvent devenir des freins au développement de l'entreprise.

Ainsi, la gouvernance contribue à renforcer la stature, la légitimité du dirigeant dans l'intérêt général de l'entreprise. Bien accompagné, le dirigeant portera et emportera l'entreprise avec lui.



7 « Le pro-jet (du latin pro-jecto, se jeter en avant, se donner un avenir) définit les objectifs, les raisons d'être, l'utilité économique et/ou sociale de l'entreprise. L'entreprise est fondamentalement porteuse d'un projet utile, comme le suggère l'origine du mot projet : « Dessin que l'on met à exécution ». Sans ce dessin, ce pro-jet, une entreprise devient une simple bureaucratie » - Source : Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises - I.F.G.E - Mai 2015

Application pratique du principe de dualité :



RENFORCER LA DIMENSION D'ACCOMPAGNEMENT DU DIRIGEANT

Dirigeants, questionnez-vous sur votre style de gouvernance. Quelles représentations vous faites-vous des rôles que peuvent jouer tous les acteurs de la gouvernance de votre entreprise (actionnaires, dirigeants et administrateurs) ?

Pour ce faire, rendez-vous sur : <http://gouvernance.reseau-entreprendre.org>, élaborer votre style de gouvernance et partagez-le avec votre entourage.

Dans votre entourage, prévoyez une personnalité au rôle plus spécifique d'accompagnateur (dans

ou hors accompagnement Réseau Entreprendre) qui aura pour but de vous aider à questionner votre cheminement personnel vers votre gouvernance idéal-type.

Il aidera à faire émerger les forces et faiblesses de la gouvernance en place. Il vous renverra à vos préférences naturelles, vos croyances, vos filtres et vous invitera à vous questionner pour ne pas rester statique. Il sera en quelques sortes votre « référent Gouvernance ».



PRINCIPE N°2 : GOUVERNANCE PORTEUSE DES VALEURS DE L'ENTREPRISE ET PARTICIPANT À LEUR VITALITÉ

Une gouvernance efficace est garante des valeurs de l'entreprise. Les valeurs induisent naturellement au sein de l'entreprise des actions et comportements attendus, puisqu'elles constituent un cadre de référence pour tous : les recrutements, les modes de management, et les processus de prise de décisions reposent sur ce socle de valeurs.

Les valeurs créent une véritable culture d'entreprise. De leur vitalité dépend donc directement la performance de l'entreprise.

Une gouvernance efficace s'assure donc qu'un processus d'émergence et d'enrichissement des valeurs

de l'entreprise a été effectué suffisamment tôt dans la vie de l'entreprise, et que les décisions et actions mises en œuvre dans l'entreprise sont alignées avec celles-ci.

L'entourage questionne donc les valeurs et s'assure qu'elles sont toujours au cœur du projet, qu'elles font toujours l'unanimité, qu'elles sont toujours bien incarnées par le dirigeant et son équipe de direction, qu'elles éclairent bien à tous les niveaux de l'entreprise. L'entourage doit être un miroir pour le dirigeant dans la formalisation et la diffusion des valeurs dans l'entreprise.

Application pratique du principe de dualité :



CONTRIBUER AU RENFORCEMENT DES VALEURS DE L'ENTREPRISE

Prévoyez une fois par an une réunion centrée sur les valeurs de l'entreprise avec votre entourage et posez-vous les questions suivantes :

- » Quels événements/agissements dans l'année passée ont été parfaitement alignés avec les valeurs de l'entreprise ?
- » A quel point ont-ils permis de

renforcer la confiance dans et hors de l'entreprise ?

» Au contraire, à quels endroits / moments de la vie de l'entreprise les valeurs semblent ne pas suffisamment être ancrées ?

» Les valeurs sont-elles exhaustives, nécessitent-elles une réactualisation ?

Dans un contexte de PME où le dirigeant incarne à la fois le leadership et l'actionnariat, l'efficacité d'une gouvernance d'entreprise réside plus dans la qualité des relations, l'adhésion à la vocation de l'entreprise (l'affectio societatis) que dans les règles ou procédures imposées par les codes de gouvernance en vigueur. Les règles de fonctionnement dans la gouvernance sont nécessaires mais non suffisantes si, au départ, les qualités relationnelles ne sont pas au rendez-vous.

Nous parlons de « gouvernance de comportement », car dans un environnement de PME, l'esprit doit l'emporter sur la lettre, le bon sens doit s'imposer devant la procédure. Tout code de gouvernance, aussi sophistiqué soit-il, n'empêchera pas les déviances et les dysfonctionnements si les comportements sont inappropriés.

L'histoire nous l'a montré par le passé avec des systèmes de gouvernance pourtant très élaborés. Rappelons-nous des exemples de grands groupes comme Enron, ou de start-up comme Uber aujourd'hui dans la tourmente médiatique. A l'inverse, nous avons tous des références d'entreprises remarquables, souvent moins médiatisées. Nous allons donc voir dans cette rubrique en quoi l'entourage garantissant la dualité contribue à entretenir la confiance et à garantir l'indépendance de jugement en toutes situations.





PRINCIPE N°3 : GOUVERNANCE CRÉATRICE DE CONFIANCE

Une clé essentielle à la réussite de toute aventure entrepreneuriale est la confiance. Nous savons à quel point cette confiance est difficile à acquérir et facile à perdre. La confiance se joue à 2 niveaux :

» *Confiance en soi dans son rôle de dirigeant :*

Tout dirigeant mis face à l'épreuve de la décision doute. Ne pas douter, c'est ignorer la complexité des enjeux d'une entreprise de croissance. Mettre en œuvre le principe de dualité, participant à la co-construction des décisions, c'est renforcer la confiance en soi dans les décisions que le dirigeant actionnaire majoritaire sera seul à prendre in fine.

» *Confiance auprès de toutes les parties prenantes de l'entreprise :*

L'entreprise de croissance possède de nombreuses parties prenantes, aux objectifs potentiellement divergents : salariés, clients, partenaires, financeurs ont tous

leurs intérêts propres. Intégrer ces parties prenantes dans la réflexion, chercher véritablement à les animer, c'est construire une confiance réciproque.

Le dirigeant seul décisionnaire n'est alors plus considéré comme un mercenaire, mais bien au service du projet de l'entreprise, prenant en considération toute sa complexité. La décision devenant le fruit d'un travail collectif, sa mise en œuvre gagnera en efficacité

Dans la vie de l'entreprise, nombre d'événements et de décisions difficiles à prendre, mais essentielles à assumer, sont susceptibles d'entamer la confiance des parties prenantes de l'entreprise. L'entourage, garant d'un processus de prise de décisions suffisamment muries,

challengees, considérant les enjeux stratégiques sous tous les angles, contrebalance les effets négatifs sur la confiance d'une décision difficile.

Les parties prenantes savent alors pertinemment que le dirigeant n'est pas seul dans la construction de la décision, et que celle-ci a des raisons d'avoir été prise.

Le cercle vicieux de destruction de la confiance ne peut se

résoudre qu'avec la participation d'instances garantissant la dualité dans la gouvernance. Mieux encore, la dualité renforce la création d'un cercle vertueux de la confiance.

Toutes les actions d'une gouvernance efficace doivent donc viser à renforcer toujours un peu plus la confiance auprès du plus grand nombre de parties prenantes de l'entreprise.

Application pratique du principe de dualité :



RENFORCER LA CONFIANCE DANS L'ENTREPRISE

Demandez à votre entourage d'écrire, à fréquence régulière un rapport de synthèse des actions menées et temps passés visant à confronter vos décisions de dirigeant. Ainsi, quels que soient les choix effectués, le référencement de l'ensemble des travaux et discussions ayant menées aux décisions rappellent à quel point la complexité de celles-ci ont été prises en considération.

Ce rapport de synthèse, semestriel ou annuel, communiqué aux salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, banques, etc. représente un effort tout relatif à impact significatif sur la confiance.



IMPLICATION DES SALARIÉS DANS LA GOUVERNANCE ET CONFIANCE

Les salariés devraient être considérés comme les premiers clients de l'entreprise. Comme avec tous vos clients, une relation de confiance solide et dans la durée doit se créer avec l'ensemble des salariés. Cette confiance est l'assurance d'un engagement décuplé et de dépassement des objectifs.

Les salariés possèdent 2 des 3 facteurs constitutifs de toute forme de dualité : leur implication et la légitimité dans leur périmètre d'action. Le 3ème facteur, l'indépendance, est structurellement limité du fait du salaire comme principale source de revenu. Pour autant, sans créer une chambre syndicale dans votre

entreprise, vous pouvez offrir à vos salariés des lieux et temps d'expression en toute vérité et indépendance d'esprit sans qu'ils ne craignent le jugement ou des représailles. L'exercice n'est évidemment pas toujours simple à mettre en œuvre, et nécessitera persévérance. Toutefois, il permettra de s'approcher de cette forme de dualité que vous devez rechercher à tous les niveaux de l'entreprise.

Percevant dans la durée leur impact dans la construction de vos décisions, les salariés se sentiront considérés et la relation de confiance s'en trouvera renforcée. Un cercle vertueux peut alors s'engager : plus la confiance s'ancrera dans la relation, plus les

salariés iront plus loin dans leur engagement, et réciproquement : plus ils se sentiront engagés, plus ils se sentiront responsables pour participer à la réflexion dans vos décisions.

Les théories et expériences de management collaboratif, de bien-être au travail, d'entreprises libérées s'appuient sur cette logique qui repose sur la confiance mutuelle. La dualité est un point de départ pour l'établissement de cette confiance. Elle nécessite toutefois d'être sincèrement incarnée par le dirigeant et peut sembler improductive les premiers mois. Votre persévérance sera un facteur clé de succès.



PRINCIPE N°4 : GOUVERNANCE ET INDÉPENDANCE

Une gouvernance produira des décisions éclairées dès lors qu'un niveau suffisant d'indépendance permettra à suffisamment d'avis de s'exprimer, d'autant plus lorsqu'ils s'avèrent contradictoires ou à contre-courant.

Par définition, le principe de dualité doit être mâtiné d'une couche suffisante d'indépendance. Parler vrai, c'est avoir suffisamment d'indépendance pour ne pas craindre d'éventuelles suites ou représailles liées à son jugement.

La notion d'indépendance peut apparaître plus complexe qu'il n'y paraît. Elle n'est pas uniquement liée à l'indépendance au capital, mais bien à la capacité de dire les choses vraies au bon moment. Ainsi, un Business Angel détenant une part du capital peut s'exprimer en vraie indépendance, dès lors que son patrimoine personnel n'est pas significativement engagé dans sa participation.

A contrario, un ami du dirigeant, émotionnellement engagé dans la réussite de ce dernier, peut avoir du mal à faire la part des choses entre business et relations personnelles, et peut alors brider ses avis, bien qu'il ne possède aucune action dans l'entreprise. La gouvernance familiale vient aussi en contradiction avec cette notion d'indépendance (dividende, émotions dans les relations, etc.) et la création de débats apaisés.

Le principe d'indépendance est l'un des facteurs constitutifs de la dualité. Construire une relation de dualité avec son entourage, c'est se donner la rigueur d'intégrer suffisamment de personnalités indépendantes pour garantir la richesse des débats, et s'assurer d'essorer chacune des problématiques traitées alors collégialement.

Application pratique du principe de dualité :



ENTRETENIR L'INDÉPENDANCE DES AVIS ET DES CONFRONTATIONS D'IDÉES

Vous pouvez (devez) engager régulièrement de nouveaux membres constituant votre entourage ou recruter de nouveaux administrateurs. Pour ce faire, recueillez sincèrement l'avis de votre entourage en place, voire proposez le choix entre plusieurs personnalités. La confiance se crée dans ces moments de décisions partagées.

Environ 50% des entreprises de Réseau Entreprendre sont des SAS, forme juridique n'obligeant pas à la constitution d'un Conseil d'Administration. Parmi ces SAS, 49% des dirigeants déclarent avoir un Conseil

d'Administration. Et seuls 8% des entreprises ont des Administrateurs Indépendants.

Et vous, quelle est la forme juridique de votre entreprise ? Même si elle ne vous donne aucune obligation, avez-vous un Conseil d'Administration ? Si ce n'est pas le cas, que pourrait-vous apporter cette instance ? Si vous avez un Conseil d'Administration, mais pas d'Administrateurs Indépendants, n'est-il pas temps d'envisager une telle présence formée à ce rôle ?



LA RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS : COMPATIBILITÉ AVEC LES PRINCIPES DE CONFIANCE ET D'INDÉPENDANCE ?

Les administrateurs externes, et plus généralement l'entourage du dirigeant, doivent-ils être rémunérés pour leurs contributions ? La question est souvent délicate, car, pour nombre de dirigeants, celle-ci vient percuter la notion de confiance réciproque ou d'indépendance des avis. Nous pensons qu'une démarche raisonnée est possible, permettant de reconnaître l'engagement sans entacher la capacité à parler-vrai.

En toutes circonstances, cette rémunération, souvent proportionnelle à l'engagement de chacun, à la taille de l'entreprise, aux responsabilités juridiques engagées, ne doit pas représenter d'enjeu financier personnel pour le bénéficiaire. Le dirigeant doit être force de proposition et s'assurer que chaque membre de l'entourage est à l'aise avec les conditions proposées. Une crispation sur le sujet peut être un indicateur de dysfonctionnement ou le signal d'un engagement pour les mauvaises raisons.

À LA CONFRONTATION DES POUVOIRS CONSTITUTIFS DE LA GOUVERNANCE

Dans son «Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises», l'I.F.G.E. nous rappelle que 3 pouvoirs constituent la gouvernance de toute entreprise :

» *Le pouvoir souverain* (les actionnaires) fonde la nature du projet.

» *Le pouvoir exécutif* (les dirigeants) chargé d'élaborer et exécuter la stratégie.

» *Le pouvoir de surveillance* (les administrateurs mandatés par les actionnaires), chargé de décider et de s'assurer de la bonne exécution de la stratégie.

Trop longtemps fût associée à la pratique de gouvernance d'entreprise la notion d'équilibrage des pouvoirs souverain (les actionnaires) et exécutif (les dirigeants) pour éviter les dérives, pour maîtriser les risques...

La «théorie de l'agence⁸» à l'origine de nombreux codes de gouvernance est à notre sens réductrice, dans un monde où la collaboration est la clé pour réussir dans un univers économique complexe.

Une approche disciplinaire, de contrôle, de confrontation de pouvoirs dans l'entreprise n'est plus suffisante. Les administrateurs, représentants du pouvoir de surveillance ne peuvent être réduits à de simples agents de contrôle ou de coercition (la discipline légale) au service des actionnaires. Cette approche est de toute façon inadaptée aux PME où les dirigeants sont actionnaires majoritaires de l'entreprise. L'I.F.G.E. nous invite d'ailleurs à comprendre le terme «Surveillance» comme «Veiller sur l'intérêt général de l'entreprise». Des relations équilibrées au service de la création de valeur sont donc essentielles.

Les 2 principes associés à cette rubrique visent donc à décrire la manière dont le principe de dualité peut contribuer à :

» Equilibrer des relations dirigeant / actionnaires (lorsque le dirigeant n'est pas le seul actionnaire).

» Résoudre le dilemme du dirigeant seul actionnaire devant arbitrer entre court et long terme dans toutes ses décisions.



8- Théorie affirmant que les pouvoirs souverain (les actionnaires) et exécutif (les dirigeants) ont nécessairement des intérêts divergents. Les codes de gouvernance bâtis sur cette théorie ont donc pour principal objectif de limiter les comportements déviants des dirigeants et donnent au pouvoir de surveillance une seule approche de contrôle, désormais limitante



PRINCIPE N°5 : GOUVERNANCE ÉQUILIBRÉE

Par gouvernance équilibrée, nous entendons ici 2 types d'équilibre :

» Le bon équilibre entre les *pouvoirs des actionnaires*

(souverains, qui fondent la nature du projet) et celui du dirigeant (en charge de proposer et mettre en œuvre le plan stratégique de l'entreprise), qu'ils soient ou non confondus dans la même personne.

» Le bon équilibre des *rôles attribués*

à chaque pouvoir dans l'entreprise. De manière caricaturale, nous avons tendance à cantonner le rôle d'un actionnaire non exécutif ou d'un administrateur à celui de contrôler.

C'est passer à côté de 3 autres rôles essentiels que tout actionnaire ou administrateur DOIT jouer dans l'entreprise :

» La réflexion partagée : aider le dirigeant dans la construction d'une vision stratégique.

» La structuration managériale : aider le dirigeant à renforcer le système de management, en ouvrant parfois son réseau. (et pas uniquement en parachutant un autre dirigeant qui fera mieux le job).

» L'éthique, la culture de transparence et les valeurs de l'entreprise : bien que cela puisse encore faire sourire, nous avons la conviction que le mythe de l'actionnaire court terme ne tient plus. Le rôle des actionnaires et administrateurs est aussi de contribuer à renforcer les valeurs, la culture de l'éthique et de la transparence.

Allier la qualité des relations aux modalités d'exercice des pouvoirs, c'est savoir attribuer à chaque partie prenante de la gouvernance (les dirigeants, les actionnaires, les administrateurs) chacun

des 4 rôles : contrôle, réflexion partagée sur la vision stratégique, structuration de l'entreprise pour l'exécution et culture de l'éthique, de la transparence, des valeurs. Aucun rôle n'est de la responsabilité exclusive de l'un des 3 pouvoirs de la gouvernance.

Dès lors, 2 cas de figures sont à prendre en considération :

» *Cas n°1 :*

Le dirigeant seul actionnaire de son entreprise qui fait en permanence face à un dilemme : la décision

qu'il s'apprête à prendre est-elle dans son intérêt d'exécutif ET d'actionnaire ?

Par l'effet miroir, le questionnement actif, l'entourage contribuera à l'émergence d'une décision (ou d'un changement de cap) alignée avec ces 2 perspectives.

» *Cas n°2 :*

Le dirigeant ayant ouvert son capital à des actionnaires externes à l'entreprise qui peuvent se trouver (au moins momentanément) en divergence de vision.

“
*La gouvernance est un
sujet stratégique pour
l'entrepreneur de croissance*
”

Thibaut de Roux, Directeur Général et
fondateur de Generis Capital)



Application pratique du principe de dualité :



BÉNÉFICE DE L'ÉQUILIBRE DES POUVOIRS DANS LA DÉCISION

Cas n°1 :

Dirigeant seul actionnaire, appuyez-vous sur votre entourage qui jouera le rôle de contre-pouvoir dans le sens positif du terme, en ce sens qu'il viendra contrebalancer des décisions qui pourraient être prises avec seulement un œil sur les 2 (Œil Gauche : le dirigeant exécutif, œil droit : l'actionnaire).

Dans toute prise de décision, choisissez de vous mettre successivement dans votre posture de dirigeant exécutif puis d'actionnaire, et demandez à votre entourage de jouer l'autre partie. Faites une synthèse des avantages et inconvénients et décidez en vous basant sur ce qui semble véritablement essentiel.

Cas n°2 :

Prévoyez des Comités Stratégiques, réunions où l'objectif de réflexion partagée, sans nécessaire décision à l'issue, est bien clairement établi.

Peuvent participer à ces comités stratégiques les actionnaires (ou leurs représentants), des administrateurs, et des membres de votre entourage. Ils vous permettront un alignement des informations à la base de la décision. Bien souvent, un consensus se dégagera.



PRINCIPE N°6 : UNE GOUVERNANCE AU SERVICE DE LA PERFORMANCE ET DE LA CRÉATION DE VALEUR

Une gouvernance performante se préoccupe de la valeur qu'elle contribue à créer. A plus ou moins long terme, prenant des formes différentes (économique et/ou sociale), cette création de valeur doit être jugée de paix dans toute décision.

La présence d'une forme de dualité accroît toujours le potentiel de création de valeur des décisions. Parce qu'elle est indépendante, elle n'a pas d'intérêt autre que cette création de valeur. Elle permet donc de questionner, pondérer, approfondir les conditions de la création de valeur.

L'apport de l'entourage est souvent la mise en perspective de l'impact des décisions sur le long terme. Par exemple, la décision d'un achat important optimisant notre marge aujourd'hui est-il de nature à établir une relation durable avec ce fournisseur ? Le choix d'accepter cette mission

pour ce client contribue-t-elle à la création de valeur à court terme et à long terme ? Cette diversification sur un nouveau marché est-elle opportune ?

La dualité aide donc le dirigeant à œuvrer pour l'intérêt social, selon le terme consacré par APIA (l'association Administrateurs Professionnels Indépendants Associés). L'intérêt social désigne « l'intérêt propre de la société, personne morale, dépassant ainsi l'intérêt des associés.

L'intérêt social vise à la fois les intérêts :

- » de l'entreprise (personne morale), c'est à dire sa pérennité
- » des dirigeants associés (personnes physiques) liés par l'affectio societatis pour réaliser un projet
- » des parties prenantes, en premier lieu des salariés mais aussi d'autres acteurs de l'environnement de l'entreprise.

Chaque niveau ne peut être satisfait que si le précédent l'a été. Il n'est pas justifié de s'occuper de rémunérer les associés (notamment via des dividendes) si la pérennité de l'entreprise est en danger ; il n'est pas pertinent de se préoccuper des parties prenantes si les associés n'ont pas été rémunérés de leur prise de risque »⁹.

Dès lors que l'entourage du dirigeant est tourné vers la création de valeur et l'intérêt social, et qu'il est composé de compétences suffisamment variées, il devient une ressource exceptionnelle. Chaque dirigeant ayant ses domaines de prédilections, il lui est souvent difficile d'avoir la discipline de consacrer l'énergie suffisante aux sujets apparaissant comme

des « cailloux dans la chaussure ». L'entourage du dirigeant y aide beaucoup : au palmarès des sujets au cœur de la création de valeur à long terme, mais souvent crispant pour les dirigeants de PME : la gestion des risques, l'analyse approfondie des comptes annuels et le financement de la croissance, la gestion administrative, la structuration des RH (avec le choix d'embaucher une personne clé ou de se séparer d'un collaborateur ne se sentant plus à sa place), la fidélisation des talents, l'optimisation des ressources, la transformation de l'entreprise, le digital, l'international, etc. Chacun aura toutefois ses domaines de prédilection.

Application pratique du principe de dualité :



LA CRÉATION DE VALEUR

Chaque année au moins, vous révisez les grands enjeux stratégiques pour votre entreprise, et définissez des grands chantiers structurant pour votre croissance dans les 3 à 5 prochaines années (le long terme).

Effectuez une cartographie à jour des compétences des membres de votre entourage, et confrontez-la aux compétences nécessaires pour réussir vos enjeux stratégiques. Des manques apparaissent-ils ? Où et comment aller chercher ces compétences pour ne laisser aucun trou dans la raquette ? Chaque défi suffisamment important pour être qualifié de « stratégique » doit être accompagné d'une compétence bien spécifique dans votre entourage.



IMPLICATION DES SALARIÉS DANS LA GOUVERNANCE, CRÉATION DE VALEUR ET PRINCIPE DE SUBSIDIARITÉ

Nous avons la conviction qu'une condition nécessaire à la création de valeur réside dans l'implication des salariés dans la gouvernance. Toutes les décisions à prendre dans l'entreprise ne peuvent être discutées par le dirigeant et son entourage lors de comités stratégiques ou dans les conseils d'administration. Une asymétrie d'information se creuse nécessairement entre la connaissance détaillée de l'entreprise par son dirigeant et la

connaissance limitée de son entourage impliqué à temps très partiel.

L'application du principe de subsidiarité (permettre à toute personne la mieux placée pour prendre la bonne décision) est donc indispensable pour l'efficacité et la création de valeur. A l'heure où l'entreprise « hiérarchique » est chahutée au profit d'entreprises dites « plateformes » où les équipes fonctionnent en réagencement permanent

de compétences agiles autour de projets plutôt qu'en silos, permettre à chaque salarié de trouver sa place et son bon niveau d'intervention est essentiel. A ce titre, particulièrement dans les PME où chaque ressource compte, savoir impliquer les salariés dans la gouvernance est une qualité managériale nécessaire.

**“
Le Comité de Direction
est un premier cercle
stratégique pour le dirigeant
”**

Bruno Tesson, Président et fondateur
du Campus des Dirigeants



Nous avons la conviction que la réussite ou l'échec du fonctionnement de la gouvernance de l'entreprise est d'abord de la responsabilité personnelle du dirigeant. Rendre « productif » un groupe de personnes dans un processus de construction collégiale d'orientations stratégiques de l'entreprise nécessite implication et persévérance. C'est l'un des rares volets que le dirigeant ne peut déléguer.



PRINCIPE N°7 : GOVERNANCE ANIMÉE AVEC PROFESSIONNALISME

L'un des enjeux essentiels du dirigeant est de sortir du fonctionnement quotidien de l'entreprise pour consacrer du temps à l'évaluation de l'efficacité dans l'implémentation de sa stratégie, aux corrections de trajectoires nécessaires, voire à la refonte totale du plan stratégique. Cette prise de recul n'est rendue possible que si le dirigeant se donne la rigueur d'inscrire à l'agenda des temps dédiés et s'y tient.

un agenda à l'année des réunions de ces dernières est une pratique essentielle. Rien n'empêchera d'ajouter des réunions exceptionnelles si l'actualité l'exige.

Par ailleurs, pour chaque réunion, faire preuve d'engagement à l'égard de son entourage exige de la part du dirigeant et de son équipe un minimum de formalisme :

» La préparation d'un ordre du jour transmis à l'avance avec l'ensemble des documents nécessaires à

Quelles que soient les instances en place dans l'entreprise, fixer

la bonne compréhension des problématiques auxquelles fait face l'équipe dirigeante.

» La rédaction de comptes rendus des réunions. Il peut être intéressant de les faire rédiger par l'entourage du dirigeant, pour les rendre plus objectifs encore.

» Entre 2 réunions, lorsqu'une situation évolue ou un événement marquant survient, l'envoi d'un courriel tenant à jour du bon niveau d'information les membres de son entourage.

A partir de quelle fréquence annuelle de réunion peut-on

penser qu'un collectif, au service des grandes orientations de l'entreprise, devient « productif » ? L'expérience montre qu'en deçà de 6 réunions par an, il est difficile de créer le niveau suffisant d'adhésion et d'intensité dans les échanges.

L'accompagnement Réseau
Entreprendre, bien qu'exercé par des chefs d'entreprise bénévoles, s'exerce avec professionnalisme : convention d'accompagnement, obligations (bien que morales) de rendre compte, formation des accompagnateurs, etc. Il est donc un point de départ dans votre dynamique de gouvernance efficace.

Application pratique du principe de dualité :



UN AGENDA DE GOUVERNANCE

Dans l'agenda fixé en début d'année, prévoyez les sujets qui seront sur la table à chaque réunion (modulo les sujets urgents à intégrer tout au long de l'année). Si possible, construisez cet agenda avec les membres de votre entourage, afin qu'il n'y ait aucun oubli ou biais sur les sujets semblant clés aux yeux du collectif constitué. Cela crée un souffle, un engagement réciproque.

Dotez chaque instance, statutaire ou non, d'un règlement intérieur ou charte de fonctionnement, renforçant l'engagement de chacun. L'exigence rassure !



PRINCIPE N°8 : GOUVERNANCE ÉVOLUTIVE

Une « bonne » gouvernance est efficace dans la durée. Face à la complexité croissante à laquelle font face toutes les entreprises, nous croyons à une gouvernance évolutive. Il est de la responsabilité du dirigeant de proposer des évolutions qui lui apparaissent nécessaires tout au long de la croissance de l'entreprise.

L'évolution de la gouvernance est nécessaire, car elle peut devenir une menace pour elle-même, dès lors que s'installe (et c'est tant mieux) des liens personnels entre les dirigeants et les membres de l'entourage.

La capacité à parler vrai peut s'atténuer avec le temps. Le dirigeant lui-même peut hésiter à faire savoir que de nouvelles compétences lui apparaissent nécessaires pour de nouveaux enjeux dans sa croissance.

La dualité doit donc être en permanence renouvelée au nom

des compétences nécessaires aux enjeux à venir et de la capacité bousculer, challenger, se dépasser pour poursuivre la croissance de l'entreprise.

Quels sont les signaux d'alerte témoignant d'une nécessité d'évolution dans la gouvernance ?

» Quand un ou plusieurs membres de l'entourage du dirigeant annule(nt) fréquemment sa(leur) participation aux réunions.

» Quand des questions restent en suspens, et nécessitent l'intervention de nouvelles compétences.

» Quand les conditions de la dualité ne sont plus suffisamment présentes : implication, indépendance et intuitu personae.

» Plus globalement, quand ce sentiment de solitude du dirigeant refait surface.

Application pratique du principe de dualité :



EVOLUTION DE LA GOUVERNANCE

Faire évoluer la gouvernance en place nécessite d'abord d'évaluer régulièrement son apport. En fin d'année, demandez aux membres de votre entourage de vous partager leur perception des contributions apportées à l'entreprise. Un outil simple d'auto-évaluation peut être édité et transmis à chaque membre.

Les 8 principes de la Gouvernance by Réseau Entreprendre :



ET MAINTENANT ACTIONS !

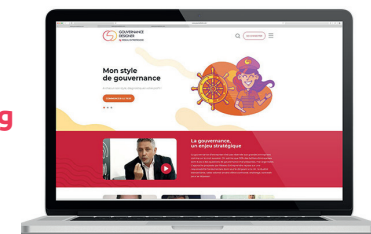


**GOUVERNANCE
DESIGNER**
by RÉSEAU ENTREPRENDRE

Entrepreneurs, dirigeants, comment traduire ce canevas de gouvernance en action concrètes pour une gouvernance adaptée à votre projet, quel qu'en soit son stade de développement ?

Réseau Entreprendre a conçu pour vous Gouvernance Designer, un outil dédié au renforcement de votre gouvernance attitude et à la construction d'un plan d'actions vers une gouvernance plus adaptée à votre style et à vos enjeux de croissance.

Connectez-vous sur
<http://gouvernance.reseau-entreprendre.org>
et laissez-vous guider en 3 étapes :



feuille de route



priorisation

CHOISIR ET CONSTRUIRE
SON **MODELE DE GOUVERNANCE**
AVEC RÉSEAU ENTREPRENDRE

autodiagnostic



bonnes pratiques

WWW.GOUVERNANCE.RESEAU-ENTREPRENDRE.ORG

 Réseau
Entreprendre

1

RÉALISEZ LE DIAGNOSTIC DE VOTRE STYLE DE GOUVERNANCE

Vos réponses à notre questionnaire (en 15 minutes maximum !) permettront de révéler votre personnalité de gouvernance en 16 indicateurs classés en 4 dimensions.

Nous vous révélerons aussi votre idéal-type de gouvernance, c'est-à-dire le style de gouvernance type dont vous vous approchez le plus, selon notre référentiel.

Partagez-le avec les membres de votre entourage qui comprendront

ainsi vos aspirations, vos représentations en matière de gouvernance, et les intégreront dans leur travail de dualité. Vous pourrez aussi leur demander de répondre à ce questionnaire et vous révéler ainsi leur propre style de gouvernance.

Outre la connaissance plus fine des aspirations de chacun, cela contribuera notamment à la confiance réciproque.

2

CONSTRUISEZ VOTRE FEUILLE DE ROUTE VERS UNE GOUVERNANCE PLUS ADAPTÉE ET PLUS EFFICACE

Prenant en compte votre style en étape 1, Gouvernance Designer vous proposera des leviers d'actions adaptés à (et challengeant) votre style de gouvernance et prenant en considération le stade de développement de votre entreprise. Ces leviers d'actions référencent

à la fois l'ensemble des meilleures pratiques de l'ensemble des professionnels de la gouvernance (dont certains mentionnés dans ce guide) mais aussi les expériences de chefs d'entreprises ayant pu mesurer toute la richesse d'être entourés !

3

INSPIREZ-VOUS DES EXPÉRIENCES DE VOS PAIRS

Notre communauté d'échange riche de partage d'expériences et de recommandations entre dirigeants stimulera votre réflexion vers votre gouvernance idéale. Réseau Entreprendre est un réseau de 14 000 chefs d'entreprises engagés, partageant des valeurs communes et la volonté de s'enrichir de leurs pairs dans un esprit de réciprocité.

Alors vous aussi, contribuez au partage de votre expérience et offrez à d'autres de nouvelles sources d'inspiration !



DES QUESTIONS ?

gouvernance@reseau-entreprendre.org

<http://gouvernance.reseau-entreprendre.org>



GOUVERNANCE
DESIGNER

by RÉSEAU ENTREPRENDRE

<http://gouvernance.reseau-entreprendre.org>



**Réseau
Entreprendre**