

Booster la performance de votre PME grâce à la gouvernance



Réseau
Entreprendre

APIA
Administrateurs Professionnels
Indépendants Associés

SOMMAIRE



Introduction p.4

Pourquoi structurer une gouvernance et à partir de quand ?

Chapitre 01 p.7

À quoi sert la gouvernance dans une PME ?

Chapitre 02 p.15

Les modèles de gouvernance

Chapitre 03 p.25

Pour une gouvernance efficace au service des entrepreneurs

Chapitre 04 p.35

Le rôle de l'administrateur indépendant

Chapitre 05 p.41

Le pacte d'actionnaires

Chapitre 06 p.50

Gouvernance en temps de crise

Chapitre 07 p.61

Comment ajuster sa gouvernance ?

Chapitre 08 p.69

Par qui se faire aider pour structurer sa gouvernance ?

Chapitre 09 p.77

L'état de la gouvernance dans les PME/ETI et incidences de la Loi Pacte

Chapitre 10 p.91

Postface

INTRODUCTION

Pourquoi structurer une gouvernance, et à partir de quand ?

Le mot « gouvernance » provient du grec *kubernân* et du latin *gubernare* : piloter un char ou un navire. Il s'applique au gouvernement des hommes puis à celui des entreprises, avec en filigrane les notions de collégialité et d'association de compétences dans la prise de décision.



Penser dès sa création au bon pilotage de l'entreprise, c'est donc souhaiter sa bonne gouvernance.

Le fondateur, souvent seul, se consacre totalement à faire vivre et croître l'activité qu'il a créée.

Sans toujours qu'il en ait conscience, dès qu'il sollicite un regard extérieur compétent et libre, susceptible de l'aider à réfléchir à la marche de ses affaires, il sème déjà les graines d'une gouvernance ouverte plus efficace.

Parmi les quatre millions et demi d'immatriculations au RCS, moins de la moitié sont des SAS et SARL. Beaucoup sont encore des TPE, qui n'ont pas toutes nécessité ou possibilité de structurer leur gouvernance avec un œil extérieur.

Il sera fait un cas particulier des « start-ups » à potentiel, avec le ou les fondateurs souvent encore majoritaires et associés à des *business angels* et/ou investisseurs famille/amis.



Pour structurer la gouvernance, une certaine taille est nécessaire.

C'est à partir d'une certaine taille que la spécialisation des fonctions va commencer à émerger : conception, production, vente, administration. Cette organisation, dont l'existence d'un organigramme est un indice, ne survient selon les activités concernées qu'à partir d'un seuil significatif de chiffre d'affaires au regard de leur nature. Ce modèle concerne 40 000 entreprises.

Dans cette catégorie d'entreprises, bien souvent le comité de direction est un élément qui contribue à l'articulation des fonctions clés décrites précédemment. Il faut le considérer comme un des germes du système de gouvernance. Quand il existe, il est en effet le lieu légitime où le dirigeant peut confronter des points de vue et enrichir son processus de décision.





Dès lors, ou avant cela si nécessaire, la structuration de l'organe central de gouvernance devient utile pour distinguer la réflexion stratégique de la gestion opérationnelle.

La principale raison d'être de l'organe central* est en effet de valider la stratégie de l'entreprise – et non pas sa marche quotidienne.



Bien d'autres motifs justifient une telle organisation, notamment la gestion des personnes clés, dont le ou les dirigeants.

Cet effort de structuration implique un organe différent de l'équipe de direction, souvent baptisée Codir.

À la différence de ce dernier, il doit compter dans ses membres des personnes non opérationnelles.

Il va permettre des débats impossibles en Codir, en particulier celui consistant à questionner l'action des dirigeants et à les évaluer.



Cas particulier des start-ups :

Les start-ups à potentiel ne peuvent le plus souvent prospérer qu'autour d'une équipe de plusieurs fondateurs dont chacun porte une des fonctions clés.

Elles échappent à l'effet de seuil décrit plus haut et sont souvent capables dès le départ de structurer une gouvernance, souvent en sollicitant et en associant leurs *business angels*.

Cette démarche est d'autant plus naturelle que, généralement, les *business angels* investissent et accompagnent le projet en demandant un pacte d'actionnaires, dont l'un des objets est précisément de définir une gouvernance adaptée.

*Définition page 8.

Chapitre

01

À quoi sert la gouvernance dans une PME ?

par Denis Kibler & Jean-François Labbé

Denis KIBLER est dirigeant d'entreprises patrimoniales. Héritier, repreneur et créateur, il a mesuré en 2004 le bénéfice d'un accompagnement structuré en transmettant l'ETI industrielle qu'il avait créée en 1988. Membre d'APIA, il exerce aujourd'hui trois mandats indépendants et enseigne dans les domaines de la gouvernance et du traitement des difficultés des entreprises.

Jean-François LABBÉ est lorrain, père de quatre enfants. Après quinze ans dans de grands groupes, USINOR STEEL Corp à New York, RENAULT puis THALES, il rejoint et dirige ses entreprises familiales, dont BERGER-LEVRAULT qu'il transformera d'imprimeur depuis trois siècles à premier éditeur français de logiciels pour la gestion des collectivités locales. Il est aujourd'hui président et principal actionnaire d'une holding de trois PME industrielles dans le domaine de l'énergie. En 2004, il contribue à créer APIA (Administrateurs Professionnels Indépendants Associés) pour développer la fonction d'administrateur indépendant dans les PME et ETI. Il présidera APIA de 2012 à 2015 et exerce aujourd'hui trois mandats d'administrateur indépendant.

Enjeux du chapitre

Dissiper un malentendu : une gouvernance réfléchie et choisie est un atout pour le dirigeant et n'est, en aucun cas, une contrainte administrative et/ou réglementaire.

Celles ou ceux qui entreprennent ont un « projet » qui va se formaliser dans le temps.

Dès le début de l'aventure, doter l'entreprise d'une gouvernance donne plus de chances au projet en le plaçant sous le regard bienveillant d'une équipe experte et expérimentée capable de soutenir le créateur et, le cas échéant, de l'aider dans ses moments de solitude.

Dans l'introduction, nous avons souligné que la structuration d'un système de gouvernance était souhaitable dès que possible, et notamment à partir du moment où existait une équipe de direction réunissant des fonctions clés autour du dirigeant.

C'est effectivement d'autres missions que celles assumées par ce premier organe qui va remplir le système de gouvernance.

Nous avons ainsi évoqué dans cette introduction un organe central* qui peut être un conseil d'administration, un comité stratégique (statutaire ou non) ou même plus informellement un comité regroupant le dirigeant et des personnes extérieures compétentes et indépendantes choisies par ce dernier.

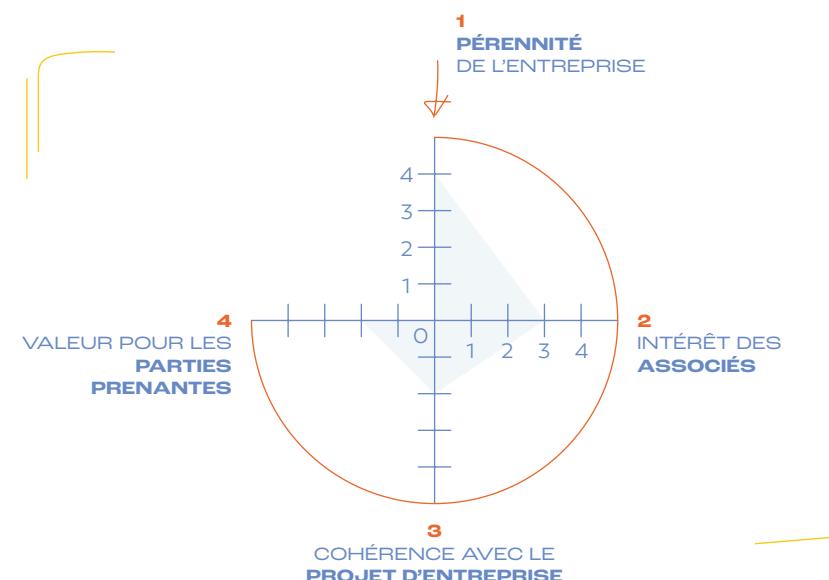
La loi attribue au conseil d'administration les missions suivantes :

- Il détermine les orientations de l'entreprise et veille à leur mise en œuvre (autrement dit, le conseil d'administration décide en dernier ressort de la stratégie de l'entreprise, donc participe forcément à son élaboration...).
- Il se saisit de toutes les questions intéressant la bonne marche de l'entreprise et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.
- Il nomme (et révoque) les dirigeants et fixe les conditions de leur rémunération.
- Il se porte garant vis-à-vis des tiers (actionnaires, créanciers, personnels...) de la bonne communication financière et de sa fiabilité.

Outre la conformité à la loi qui est incontournable, la mise en place d'une gouvernance dans l'entreprise doit poursuivre le but de créer et maintenir les conditions de sa performance.

Il est donc très important de bien distinguer « gouvernance de compliance » (conformité à la loi et aux codes) et « gouvernance de performance », l'une n'excluant pas l'autre.

Nous donnerons, dans ce livre, une priorité à la gouvernance de performance, mais il est clair que la conformité à la loi et aux codes est une nécessité incontournable. La finalité de la gouvernance de performance est de faire grandir et de préserver l'intérêt social ainsi défini et illustré :



Présenté comme la boussole devant guider la gestion de la société, l'intérêt social (IS) ne bénéficie pas d'une définition qui soit donnée par la loi.

Il est défini en creux par la jurisprudence. En effet, il peut être invoqué par les juges en cas de violation dans certains conflits comme l'abus de majorité, la révocation arbitraire d'un dirigeant, le report à nouveau des bénéfices, un cautionnement sans fondement, un contrat léonin entre sociétés mère et fille.

L'intérêt social peut être un guide efficace dans la gouvernance de l'entreprise. Encore faut-il préciser les contours d'un concept qui paraît à géométrie variable. En effet, l'IS a trois grandes acceptations :

- L'intérêt de la personne morale, qui se traduit par sa pérennité.
- L'intérêt convergent de ses associés, liés par l'*affectio societatis* pour réaliser un projet.
- L'intérêt général des parties prenantes, en premier lieu des salariés mais aussi des 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 si la pérennité de l'entreprise est en danger. Les associés doivent être rémunérés de leur prise de risque, de même que les parties prenantes doivent recevoir un légitime retour de la valeur ajoutée à laquelle elles ont contribué.

Cette forme de gouvernance offre ainsi le cadre qui permet de poser et débattre des questions essentielles suivantes avant toute décision importante :

À court, moyen et long terme, en quoi la décision à prendre :

- Favorise-t-elle ou met-elle en danger la pérennité de l'entreprise ?
- Sert-elle l'intérêt des associés ?
- Contribue-t-elle au projet d'entreprise ?
- Crée-t-elle de la valeur pour les parties prenantes ?

L'organe central de la gouvernance (conseil d'administration, de surveillance ou comité *ad hoc*) est le lieu privilégié pour :

SUPPORTER, CONTRÔLER ET ÉVALUER LES DIRIGEANTS

Cette prérogative est la plus difficile à mettre en place dans les entreprises de petite taille ou de taille intermédiaire. Sa vocation : être un support destiné à briser la solitude souvent ressentie par les dirigeants dans ce type d'entreprise. Aussi, comme ce devrait être le cas dans la grande entreprise, elle comporte un volet évaluation des performances, du ou des dirigeants.

Exemple vécu :

Innova, entreprise de technologie spécialisée dans les technologies digitales, est créée en 1999 par deux associés, un scientifique et un commercial. Elle

connaît une croissance exceptionnelle, à la fois externe et organique.

2007 : Le groupe, avec 4 filiales, emploie 200 personnes pour un CA consolidé de 15 M€. Deux fonds d'investissement minoritaires entrent au capital.

2008 : La crise va révéler la faiblesse de certaines activités dont l'acquisition a été menée de la seule volonté du dirigeant scientifique.

L'entreprise fait appel en 2009 à deux administrateurs indépendants agréés par les deux fonds, lesquels recapitalisent à travers des OC pour financer un plan de restructuration.

En 2010, les deux indépendants recommandent rapidement la cession, voire la fermeture des activités qui s'éloignent trop du métier, et en particulier d'une filiale en perte. Les fonds approuvent cette proposition de recentrage.

Le fondateur à l'origine de ces développements s'y oppose catégoriquement. L'autre le soutient, mais assez mollement. Les indépendants mettent leur mandat en jeu et obtiennent après plusieurs conseils agités la mise à l'écart du dirigeant scientifique qui bloquait la restructuration.

Aujourd'hui, l'entreprise est à nouveau prospère et réalise un CA de 50 M€. Les fondateurs ont revendu leur participation en 2015, de concert avec les fonds, à un acteur stratégique et dans d'excellentes conditions.

MOBILISER LES PARTIES PRENANTES POUR PLUS DE PERFORMANCE

La pérennité de telles entreprises est liée à leur capacité d'adaptation. Elles doivent donner du sens pour fédérer leurs équipes autour **d'un projet lisible** prenant en compte les **attentes de toutes les parties prenantes** qui contribuent à leur activité. C'est au système de gouvernance qu'il importe de vérifier que le projet existe, qu'il prend en compte les valeurs des actionnaires et qu'il est bien compris des autres acteurs – et en particulier des salariés.

Exemple vécu :

Dans cette société de services du second œuvre du bâtiment, 80 M€ de CA, trente ans d'existence, le fondateur, 57 ans, règne en maître absolu. Lucide et sans héritier, il décide de préparer la transmission de son entreprise tant qu'il en a l'énergie.

Il appelle à ses côtés un administrateur indépendant afin de l'aider à préparer l'opération par cession-transmission à un groupe de ses propres cadres. Il choisit un profil d'entrepreneur créateur assez proche du sien, mais riche d'une expérience de cession réussie.

L'apport de l'administrateur se traduit rapidement par une préparation de l'entreprise à plus d'autonomie : délégations, embauches, et clarification de certaines fonctions qui vont conduire au licenciement d'un directeur marketing sans consistance. Les ingrédients pour une transmission en OBO sont réunis et un successeur externe est identifié pour prendre la tête de l'équipe de reprise.

LA ANALYSE ET LA GESTION DES RISQUES POUVANT MENACER LA « MARCHE GÉNÉRALE » DE L'ENTREPRISE ET BIEN ÉVIDEMMENT LES ACTIONS PRÉVENTIVES QUI EN DÉCOULENT

Exemple vécu :

Dans cette PME industrielle très profitable, le dirigeant fondateur de 40 ans décède d'un accident de circulation. Aucune disposition n'avait été prise, l'épouse du dirigeant prend peur et « brade » l'entreprise à un concurrent.

Une analyse des risques menée méthodiquement avec une compétence extérieure aborde toujours l'incapacité du dirigeant et les dispositifs à mettre en place (comme, par exemple, un mandat de protection future). L'intérêt social avait été insuffisamment pris en compte.

DES SUJETS QUI NE PEUVENT ÊTRE À L'AGENDA DES CODIR

Une partie de la solitude du dirigeant vient du fait qu'il lui est difficile de confier ses doutes et d'échanger sur certains sujets avec ses proches collaborateurs. En revanche, l'organe central de gouvernance permettra :

- **l'analyse de l'environnement et du long terme**, qui améliore les choix stratégiques en mettant la tête du dirigeant « hors du guidon » ;
- **l'amélioration de l'image de l'entreprise**, qui va bénéficier, à l'intérieur comme à l'extérieur, de la démonstration que le dirigeant consulte régulièrement des personnes différentes, compétentes et indépendantes ;
- **l'apaisement des débats entre actionnaires**, qui sera favorisé par la présence d'un étranger à la famille. Elle permet à chacun de garder la réserve nécessaire pour aborder le problème et non pas l'émotion qu'il soulève.

Exemple vécu :

Cette start-up de services aux entreprises, fondée en 2009, s'est vite bien positionnée sur une niche de marché. Dirigée par son fondateur, elle ouvre en 2014 son capital à des investisseurs financiers dans une opération de capital-développement. En 2017, elle se trouve aux prises avec des difficultés de trésorerie aiguës en raison d'une opération de croissance externe particulièrement lourde. Le dirigeant est de plus en plus mis en cause par les représentants des fonds d'investissement, alors qu'il sait avoir prochainement besoin d'eux pour un nouvel apport en fonds propres.

- À la fin de l'année, en accord avec eux, il fait appel à un administrateur indépendant choisi pour son expérience dans ce type de situation.

- Ce dernier va d'abord hiérarchiser l'urgent et l'important du simple épidermique en provoquant de plus fréquentes réunions au sein du conseil. Contrairement à leur intention initiale, il obtient des actionnaires financiers, forts des covenants qui le leur permettaient, qu'ils n'écartent pas de son poste le dirigeant-fondateur, toujours légitime pour assurer la cohésion des forces vives de l'entreprise.

- Le dirigeant va fédérer le conseil autour d'un plan de redressement composé de mesures ponctuelles avec l'appui actif de l'administrateur indépendant. Ce dernier appuie leur mise en œuvre, les unes après les autres, sans avoir besoin de recourir à aucune annonce spectaculaire. Les premiers effets sont rapidement constatés, la confiance entre les actionnaires et le dirigeant est restaurée. Une augmentation de capital a ainsi été décidée puis réussie. Aujourd'hui, l'entreprise est florissante.

- L'expérience personnelle de l'administrateur a été déterminante dans la relation avec le dirigeant. Il avait dans sa carrière su assumer et gérer des défaillances d'entreprises pour lesquelles il avait été appelé trop tard. Ce vécu lui a apporté le sang-froid nécessaire et la mise en œuvre des techniques de gestion de crise qui ont permis de surmonter la situation. L'administrateur indépendant a valablement contribué à briser la solitude de ce dirigeant, fort mais isolé.

En outre, il pourra bénéficier de l'apport de compétences nouvelles en élargissant la palette des talents de l'équipe en place pour aborder des chantiers précis ponctuels (transmission, ouverture du capital, rupture) ou récurrents (finances, marketing, technique).

Au-delà des contributions positives qui découlent directement de ces missions, la mise en place d'une gouvernance de performance accroît la confiance de l'ensemble des parties prenantes, ce qui renforce la performance et l'image de l'entreprise.

Les points à retenir

⌚ Une gouvernance choisie donne plus de chances de réussite au projet d'entreprise.

- Elle offre un espace d'échanges et de réflexions au dirigeant sur des sujets stratégiques.
- Elle apporte à l'équipe dirigeante expérience et recul dans son processus de décision.

⌚ Une gouvernance de performance facilite les décisions importantes en définissant l'intérêt social et en l'adoptant comme boussole.

⌚ La présence d'une personne extérieure compétente aux côtés du dirigeant dans l'instance de gouvernance permet de :

- Challenger la performance sur les sujets stratégiques et opérationnels,
- Maîtriser les risques,
- Briser la solitude du dirigeant par la présence d'un pair à forte valeur ajoutée,
- Concilier les intérêts des parties prenantes,
- Contribuer à accélérer la croissance en stimulant la réflexion.

Chapitre

02

Les modèles de gouvernance

par Olivier de La Chevasnerie

Olivier de La CHEVASNERIE a constitué il y a vingt ans Sygmatel, une ETI qui compte aujourd'hui 300 personnes. Il a fait évoluer sa gouvernance alors qu'il gérait parallèlement la croissance de son entreprise. Il est président de Réseau Entreprendre et a accompagné, à ce titre, plusieurs créateurs d'entreprise.

Enjeux du chapitre

Une bonne gouvernance garantit la pérennité et la stabilité de l'entreprise tout au long de son chemin, à la fois pour faire les bons choix stratégiques mais aussi pour traverser les difficultés sans encombre.

Une gouvernance équilibrée, c'est-à-dire partagée, rassure les parties prenantes de l'entreprise : les investisseurs, les actionnaires, les partenaires de l'entreprise, mais aussi les salariés. Mais, pour bien gouverner, il faut des pouvoirs indépendants bien séparés, une personne ne pouvant cumuler durablement plusieurs pouvoirs. Le chef d'entreprise doit donc aménager sa gouvernance pour organiser la croissance vertueuse et pérenne de son entreprise.

Attention aux conflits d'intérêts ou aux dysfonctionnements quand tous les pouvoirs restent trop longtemps dans les mêmes mains.

Choisissez bien votre modèle !

Il n'y a pas une seule gouvernance, mais des gouvernances.

Chaque entreprise doit adopter la gouvernance qui lui convient, quitte à la faire évoluer régulièrement.

QUELS SONT LES TROIS POUVOIRS DE LA GOUVERNANCE ?



Le pouvoir EXÉCUTIF ou OPÉRATIONNEL : il est exercé par la direction générale ou le comité de direction. Il est l'organe opérationnel qui élabore/construit la stratégie de l'entreprise, la propose et la fait valider/amender par le pouvoir souverain. Il aura ensuite la responsabilité de mettre en œuvre cette stratégie.



Le pouvoir SOUVERAIN ou ACTIONNARIAL : il est composé des actionnaires et propriétaires de l'entreprise. Souvent, il a fondé et validé la nature même du projet d'entreprise. Il valide la stratégie de l'entreprise et veille au respect des grands indicateurs.



Le pouvoir DE SURVEILLANCE : il est composé de membres qui exercent un pouvoir de contrôle et de conseil sur la bonne marche de l'entreprise. Le conseil de surveillance veille au bon équilibre entre les pouvoirs exécutif et souverain en garantissant l'intérêt général de l'entreprise.

QU'EST-CE QU'UNE GOUVERNANCE ÉQUILIBRÉE ?

Une gouvernance

- où les missions sont claires et les rôles de chacun connus et partagés,
- où tous les pouvoirs « ont le pouvoir » dans les missions qui leur sont confiées,
- où tous les pouvoirs se respectent et prennent soin les uns des autres.

La lisibilité partagée par tous de la gouvernance est un élément important pour toutes les parties prenantes, qu'il s'agisse des salariés, des actionnaires, des financeurs, etc. Les fonds d'investissement, par exemple, doivent savoir qui ils ont en face d'eux : un dirigeant opérationnel (pouvoir exécutif) ou décisionnaire (pouvoir souverain) ? Les objectifs des différents pouvoirs peuvent diverger. Il est donc essentiel d'avoir bien défini les rôles de chacun et d'avoir un garant du bon fonctionnement de l'ensemble (le pouvoir de surveillance).

Il est aussi important de connaître les motivations des personnes qui ont la responsabilité d'un des trois pouvoirs de l'entreprise pour anticiper les éventuelles dérives. Les motivations personnelles sont des leviers puissants dont il faut savoir apprécier également les limites :

→ **L'ACTIONNAIRE** aura tendance à agir en fonction de son patrimoine et de sa famille.

→ **L'OPÉRATIONNEL** aura tendance à agir en fonction de sa carrière et éventuellement de sa rémunération liée à la performance de l'entreprise.

→ **LA SURVEILLANCE** peut vouloir préserver les grands équilibres avec un risque d'immobilisme. Il peut y avoir un enjeu de réputation personnelle de l'administrateur indépendant.

Il faut tendre vers une gouvernance équilibrée. L'indépendance des trois pouvoirs est la situation idéale et reste l'objectif ultime d'une bonne gouvernance. L'idée est que, même si une décision finale se prend seul, elle soit construite à plusieurs.

Mais, dans les faits, la gouvernance ne se décrète pas, elle se construit au travers de l'envie du chef d'entreprise et de l'histoire de l'entreprise. Ainsi, dans une structure de type SAS, la progressivité de cette mise en œuvre pourra s'opérer avec pragmatisme. Dans une SA, le conseil d'administration, de par la réglementation, est investi du pouvoir de l'actionnaire et du pouvoir de surveillance. Ainsi sa composition devra-t-elle faire l'objet d'une attention particulière afin de respecter le bon équilibre.

Commençons par le début : au départ, il y a un entrepreneur (parfois seul, parfois en équipe) et un projet.

CAS 1

Le pouvoir de l'entrepreneur émergent/créateur :
le pouvoir de l'enthousiaste !



Il réunit son conseil d'administration tous les matins en se rasant devant sa glace. Il exerce à la fois le pouvoir de propriétaire/actionnaire et de directeur général qui applique et met en œuvre la stratégie.

- Il a souvent le titre de PDG, qui reflète la vérité : dans la pratique, il a tous les pouvoirs, il décide de tout.
- Il exerce à la fois l'opérationnel, le décisionnel et sa propre surveillance.
- Les trois pouvoirs sont exercés par le même acteur, et on voit tout de suite la limite du système. Le développement de l'entreprise est limité par la capacité personnelle du chef d'entreprise.

On voit, dès lors, l'intérêt des structures d'accompagnement qui vont aider notre entrepreneur enthousiaste à prendre du recul sur son projet, à voir ce qu'il ne voit plus car trop concentré sur son quotidien déjà très chargé. L'accompagnement joue alors le rôle de véritable conseil de surveillance, bienveillant et vigilant.

L'important, c'est qu'à la sortie de cette période d'accompagnement l'entrepreneur ait pleinement conscience qu'il doit organiser sa gouvernance pour, en quelque sorte, capitaliser sur les bienfaits de l'accompagnement qu'il a eu au début de son projet.

Son intérêt, pour assurer une croissance durable et forte, est d'organiser au plus tôt une gouvernance équilibrée avec une séparation des pouvoirs, en organisant lui-même cette répartition afin de pouvoir se consacrer à son talent de développeur, de visionnaire et d'organisateur.

Cas des salariés actionnaires : quel rôle dans la gouvernance ?

Parfois, le dirigeant associe minoritairement ses salariés au capital de l'entreprise, mais dans la pratique cela ne modifie pas la réalité des pouvoirs ; cela oblige sans doute à plus de transparence et à plus de pédagogie, mais il est rare que les salariés minoritaires soient réellement associés à la décision.

Examinons les risques de modèles de gouvernance déséquilibrée

Pour justifier l'importance de l'équilibre entre les trois pouvoirs de la gouvernance, partons du contre-exemple, c'est-à-dire quand un pouvoir exerce tous les pouvoirs.

CAS 2

Quand le pouvoir exécutif ou opérationnel (pouvoir salarial) est trop fort



Le pouvoir est donné aux dirigeants opérationnels. Il apparaît dans un contexte où le directeur général peut avoir une personnalité omnipotente ou quand, par exemple, le pouvoir actionnarial est faible pour des raisons diverses (dissension, éclatement du capital, maladie...).

L'exécutif a alors tous les pouvoirs et exerce une réelle domination managériale.

- Il élabore la stratégie et contrôle sa validation.
- Il applique la stratégie et en contrôle la réalisation.
- Il influe et/ou domine le président ou le pouvoir souverain.
- Il définit et organise l'organe de contrôle qui fait office de comité de surveillance. Le conseil de surveillance ne remplit pas complètement son rôle.
- Le management affaiblit tous les autres pouvoirs.

On voit bien qu'un pouvoir opérationnel trop fort fait prendre un risque énorme à l'entreprise, qui est alors sans contrôle extérieur ; le risque est pour le pouvoir souverain de se retrouver devant le fait accompli de décisions qu'il n'a pas approuvées. Mais il est souvent trop tard.

Pour limiter cette domination du pouvoir exécutif, il faut mettre en place des règles de fonctionnement claires de la gouvernance de l'entreprise et renforcer les deux autres pouvoirs avec des personnes à même de « tenir tête » au pouvoir opérationnel.

CAS 3

Quand le pouvoir de l'actionnaire, souverain (patrimonial), est trop présent



L'actionnaire majoritaire décide de tout. Le pouvoir excessif de l'actionnaire tourne à la domination actionnariale. L'entreprise est gouvernée par les actionnaires et éventuellement par la surveillance, alliée de l'actionnaire. Tout est décidé à ce niveau, et l'exécutif est ramené au rôle d'exécutant.

Le risque d'un pouvoir souverain trop fort et donc d'un exécutif trop faible est de ne pas garder longtemps ses directeurs généraux et/ou d'avoir à terme, par exemple, un climat social dégradé.

Dans l'omniprésence actionnariale, l'actionnaire s'occupe de tout. Mais il n'est pas l'exécutif et ne peut occuper le poste pour des raisons variées (taille de l'entreprise, nécessités juridiques...). Il décide de tout mais n'agit sur rien : ses décisions s'en retrouvent décorrélées de la réalité du terrain et le pouvoir opérationnel souffre d'appliquer une stratégie qui n'est pas la sienne.

La situation est souvent bloquée, car le pouvoir souverain, de par sa nature, légitime le pouvoir exécutif (et donc peut s'en séparer). Il valide seul ses propres décisions, au risque de décourager le pouvoir opérationnel.

CAS 4

Quand le pouvoir de la surveillance (ni salarial, ni patrimonial) joue le rôle du pouvoir souverain



POUVOIR EXÉCUTIF
OU OPÉRATIONNEL



POUVOIR SOUVERAIN
OU ACTIONNARIAL



POUVOIR DE
SURVEILLANCE

La surveillance a pour rôle de contrôler la bonne marche de l'entreprise. Elle a un rôle d'alerte et de recours. Sa mission est de préserver l'intérêt social de l'entreprise.

Le cas se présente par exemple pour des entreprises publiques sur lesquelles l'État exerce un pouvoir de surveillance qui va jusqu'à la nomination des dirigeants et/ou l'orientation et la définition de la stratégie. Dans ce cas, les représentants de l'État sont des acteurs qui ne sont ni garants, ni actionnaires. Les actions de l'entreprise ne leur appartiennent pas, mais ils ont un pouvoir décisionnaire.

Lorsque le pouvoir de l'entreprise se situe au niveau de la surveillance, que le pouvoir de l'actionnaire est faible et que le pouvoir exécutif ne peut pas jouer son rôle, la gouvernance perd de son agilité, avec un risque de ne pas prendre les décisions qui s'imposent au moment où il le faut.

Car le pouvoir de surveillance joue pleinement son rôle quand :

- Il a un œil extérieur sur le bon fonctionnement de l'équilibre entre les deux autres pouvoirs.
- Il a un rôle de médiation et de conseil.
- Il est garant de l'intérêt général de l'entreprise.
- Il est garant du bon fonctionnement de la gouvernance.

Réseau Entreprendre : un organe de surveillance bienveillant

Dans les entreprises naissantes, qui constituent le type privilégié d'entreprises soutenues par Réseau Entreprendre, on est souvent dans le cas d'une gouvernance incarnée par une seule personne.

Dans ce cas, une structure d'accompagnement est très profitable. On bénéficie de l'expertise d'un chef d'entreprise expérimenté, lequel, qui plus est, va exercer un contrôle bienveillant pour s'assurer que les fondamentaux d'une entreprise de croissance sont bien respectés.

CAS 5

La solution : une gouvernance équilibrée



Dans une gouvernance équilibrée, les pouvoirs sont exercés par des personnes différentes. Il faut chercher le cercle idéal des trois pouvoirs, où chacun remplira pleinement son rôle. On tend vers une forme de démocratie entrepreneuriale qui respecte un équilibre des pouvoirs. Elle évite les mélanges des genres, les excès de pouvoir, les conflits d'intérêts entre les différentes sphères de la gouvernance. L'objectif est de trouver dans ce modèle une forme de gouvernance apaisée et durable qui crée les conditions de la pérennité, de l'innovation, de la responsabilité sociale et entrepreneuriale, de l'ouverture sur le monde ; où chacun prend soin du bon fonctionnement de cette gouvernance.

Il s'agit en quelque sorte d'une **GOUVERNANCE UNIVERSELLE**, gouvernance idéale et solide. La gouvernance est au service du projet d'entreprise et de l'intérêt général, donc aucun pouvoir ne doit prendre plus de place qu'un autre.

Il est alors particulièrement important que le principe de subsidiarité s'applique :

- ce qui relève du pouvoir salarial doit rester à l'opérationnel ;
- ce qui relève du pouvoir décisionnel doit être décidé au niveau actionnarial ;
- ce qui relève du contrôle doit pouvoir pleinement s'exprimer au niveau de l'organe de surveillance.

CONCLUSION

Même s'il y a un modèle idéal de gouvernance, il n'existe pas de modèle unique. La diversité des modèles doit permettre à chaque stade de développement de l'entreprise d'adapter son modèle pour tendre vers une gouvernance équilibrée. Quelle que soit la structure juridique de l'entreprise ou même de l'association, la séparation des pouvoirs est nécessaire et vertueuse. Une gestion saine et durable exige un équilibre des pouvoirs.

Il revient à chacun, dans ce modèle idéal, de trouver dans son organisation les limites qu'il souhaite fixer dans la séparation des trois sphères de la gouvernance.

La porosité des pouvoirs est parfois nécessaire ou utile. Elle peut favoriser les liens et la fluidité pour assurer une forme de continuité. La porosité peut apaiser et permettre de décloisonner, à partir du moment où chaque pouvoir est d'accord sur le degré de cette porosité et sur les sujets concernés.

Cas particulier : les associations et les structures de l'ESS

Dans le monde associatif il n'y a pas, par définition, de pouvoir de l'actionnaire. Il y a un pouvoir souverain parfois moins incarné, porté par un conseil d'administration. La surveillance fait souvent défaut. C'est pour cela que le label IDEAS, par exemple, préconise d'installer un 3e pouvoir dans les associations, un comité d'audit, pour contrôler le fonctionnement des pouvoirs opérationnels et du conseil d'administration. Il rend compte au conseil d'administration : trois pouvoirs, le bon équilibre...

Les points à retenir

- ⌚ Faites évoluer votre gouvernance progressivement vers un modèle équilibré à trois sphères.
- ⌚ Ne restez pas seul : entourez-vous d'un ou de conseils bienveillants.
- ⌚ Pour une croissance pérenne, adoptez progressivement une gouvernance équilibrée.
- ⌚ N'interférez pas trop dans les sphères voisines. Si vous êtes actionnaire, faites confiance à votre directeur général et laissez s'exprimer votre sphère de contrôle.
- ⌚ La porosité entre les sphères a parfois du bon. Mais n'allez pas trop loin ! Respectez les prérogatives de chacun.

Chapitre

03

Pour une gouvernance efficace au service des entrepreneurs

par Antoine Mayaud

Antoine MAYAUD est le fondateur de l'affectio societatis de l'Association Familiale Mulliez (AFM). Ancien membre du conseil de gérance de l'AFM, il prône auprès de tous les mouvements d'entrepreneurs qu'il rencontre les vertus, dès la naissance de l'entreprise, d'une gouvernance structurée.

Instaurer un modèle dual permet d'organiser des contre-pouvoirs qui auront un effet miroir sur l'action du dirigeant. Il faut veiller à distinguer avec clarté les responsabilités des actionnaires et celles des dirigeants. La mise en place d'un conseil est un garde-fou autant qu'une tour de contrôle pour faciliter la prise de décision du dirigeant.

Il faut faire évoluer son conseil avec son entreprise. Le conseil assume six grandes missions détaillées ci-après. Dans cette relation dynamique conseil/opération, le binôme, président non exécutif du conseil/patron opérationnel, est fondamental dans le fonctionnement de l'entreprise.

1

Les parties prenantes de la gouvernance doivent préciser le cadre de sens dans lequel elle s'inscrit

1.1 Le modèle DUAL et de discernement collectif (anglo-saxon), versus le modèle MONAL (latin)

Le modèle DUAL. À tout pouvoir il faut un contre-pouvoir, au sens du contrefort soutenant une cathédrale, ou du tuteur qui permet à l'arbre de grandir. Ce contre-pouvoir (autrement appelé « dualité ») évite au dirigeant de rester seul face à ses difficultés comme face à ses joies. Cette dualité lui permet, en rendant compte régulièrement à son conseil, de « se rendre compte ». Enfin, parce que tout pouvoir sans contre-pouvoir rend fou, et qu'un dirigeant, heureusement, est un « optimiste-risqueur », le conseil lui apporte la lucidité et le discernement collectif nécessaires pour les grandes décisions et risques qu'il est amené à prendre. En ce sens, je pense que la gouvernance est à mettre en place dès le premier euro de chiffre d'affaires, quand le dirigeant est encore seul, qu'il n'a pas encore de comité de direction.

Dans ce modèle DUAL, le conseil est présidé par un président non exécutif face au DG et son équipe. Aucun opérationnel n'est membre du conseil.

Dans le modèle MONAL, le dirigeant est à la fois président du conseil et DG.

Ma préférence va au modèle DUAL, quel que soit le statut actionnarial du dirigeant.

N.B. Je ne parle pas du pouvoir de l'assemblée générale, par définition restreint aux fonctions régaliennes de défense de l'intérêt de l'actionnaire : nommer/dénommer les instances auxquelles il délègue la quasi-totalité de ses pouvoirs (selon le modèle dual ou au contraire monal exposé ci-dessus), donner son quitus annuel à ces mêmes instances, et enfin valider l'objet/la raison sociale de l'entreprise et son évolution. À mon sens, trop de conseils sortent de leur raison d'être à chaque fois qu'ils deviennent une instance de défense de l'intérêt des actionnaires. La seule raison d'être d'un conseil est de défendre l'intérêt de l'entreprise.

1.2 Délégation ou subsidiarité ?

La **subsidiarité** est d'abord un devoir moral au nom duquel chaque personne dans l'entreprise est invitée à exercer la totalité des talents qu'elle a reçus. Concrètement, le niveau N-1 fait tout :

- Sauf ce qu'il ne sait pas ou ne sait plus faire – le niveau N doit alors suppléer temporairement au niveau N-1 (devoir de suppléance).
- Sauf ce qui impacterait le niveau N, c'est-à-dire un ensemble plus large que celui du N-1 (devoir de solidarité).

Au nom de ce principe, la gouvernance doit faire en sorte que les dirigeants opérationnels décident tout... sauf leur propre nomination bien sûr, et sauf ce qui impacterait durablement l'actionnaire (modification de la raison d'être de l'entreprise, changement de business modèle, modification du capital...). Pour toutes les autres décisions (vision, stratégie, plans d'action, recrutements, etc.), les conseils ne sont là que pour challenger les dirigeants dans une attitude de miroir ou de sage-femme qui aide le dirigeant à accoucher des décisions qu'il a lui-même engendrées.

Dans le cas fréquent où le dirigeant est majoritaire, celui-ci s'efforcera de distinguer ses deux « casquettes » : celle d'actionnaire qui contrôle l'AG, et celle de dirigeant qui est en face du conseil (qu'il a lui-même nommé !!).

Le modèle de la subsidiarité est basé sur la confiance a priori donnée au collaborateur, et le contrôle se fait a posteriori. Il nécessite l'explicitation du « pourquoi ». Ce modèle a ma préférence.

À la subsidiarité s'oppose un autre modèle, celui de la **délégation**, dans lequel le niveau N ne renonce pas à sa responsabilité, et ne fait qu'en déléguer la mise en œuvre tout au long de la ligne hiérarchique.

Le modèle de la délégation est basé sur l'instruction donnée, avec contrôle tout au long de sa mise en œuvre, et insiste essentiellement sur le « comment ».

1.3 Le respect des règles de compliance

L'actionnaire a le devoir d'exercer sa responsabilité régaliennne de faire respecter un certain nombre de grands principes de management, politiques de partage, RSE... Il exerce ce droit à travers les instances de gouvernance qu'il met en place. Il confie au conseil le soin de s'assurer du bon respect de ces règles de compliance (et surtout de leur progrès d'année en année) par les dirigeants.

1.4 Le raccordement permanent des temps long et court

La tentation du dirigeant est parfois de s'accrocher à son horizon personnel, qui est un temps plus court que celui de l'actionnaire, lié à ses échéances de rémunération variable, à son départ prévisible de l'entreprise, etc. Le conseil doit en permanence garantir que temps court et temps long sont raccordés :

- En s'assurant que l'entreprise met en œuvre régulièrement des processus de vision.
- En mettant en œuvre la pratique de plusieurs lectures (sur plusieurs séances de conseil) pour des décisions importantes engageant l'avenir. En ce sens, le conseil agit en boulanger (permettre au dirigeant de mûrir sa décision comme le boulanger laisse à la pâte le temps de lever), davantage qu'en boucher qui tranche d'un seul coup.
- En mettant en œuvre tous outils permettant de garantir la meilleure communauté d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires (rétribution, intéressement au capital, etc.).
- En sachant accélérer les décisions plus « évidentes » et mettre l'entreprise au rythme des meilleurs.

1.5 La recherche de la cohérence à chaque niveau et strate de l'organisation

Le conseil, par la connaissance qu'il a des acteurs du terrain, s'assure qu'à tous les niveaux de l'organisation il y a cohérence entre la vision et les plans d'action, entre les valeurs et les comportements.

1.6 La tension entre le *bien commun* et le respect des personnes

Les impératifs de performance amènent parfois le dirigeant à prendre des décisions privilégiant le *bien commun* plutôt que le respect des personnes en tant qu'individus. Là encore, le conseil est là pour aider le dirigeant à rendre compatibles ces deux intérêts, ou, en cas d'impossibilité, à gérer le conflit entre le *bien commun* de l'entreprise et le respect des personnes.



Raison d'être, missions et composition du conseil

2.1 La raison d'être d'un conseil

Elle est triple : lutter contre la solitude du dirigeant, lui permettre de se rendre compte en rendant compte, et enfin lui éviter de devenir fou, c'est-à-dire de prendre un jour la mauvaise décision de trop qui va mettre en péril l'entreprise, aveuglé qu'il est parfois par son succès ou tendu par la pression des enjeux.

2.2 Les missions d'un conseil

Je les résume en six grandes missions qui lui sont déléguées par l'assemblée générale :

- Nommer, renommer, accompagner le dirigeant et s'assurer des successions (même dans le cas où le dirigeant est majoritaire !).
- Valider les grandes décisions du dirigeant (vision, stratégie, plan, budget, investissements...), sans décider à sa place, mais en agissant comme une sage-femme qui aide le dirigeant à « accoucher » de ses propres décisions.
- Être garant de la bonne propriété des actifs et de l'équité entre actionnaires.
- S'assurer que l'entreprise maîtrise ses risques en obligeant le dirigeant, pour chaque décision importante, à écrire les scénarios d'échec supportables.
- S'assurer d'une bonne communauté d'intérêts entre les parties prenantes (politiques de partage, renforcement de l'affectio societatis, respect des règles de compliance, respect des racines et des valeurs historiques de l'entreprise et/ou des actionnaires...).
- Exercer son devoir de suppléance au cas où il constaterait l'incapacité de l'équipe de direction à exercer correctement ses responsabilités.

2.3 La composition d'un conseil

Un conseil doit être adapté aux enjeux de l'entreprise, en particulier à son stade sur la courbe de vie : sa composition et ses objectifs sont différents selon que l'entreprise est en phase pionnière, de croissance, de maturité, ou de déclin/renaissance. Ses membres doivent donc être régulièrement changés en fonction de l'évolution des enjeux et également dès que des signes de lassitude ou de routine se font sentir entre le conseil lui-même et l'équipe de direction. Je situerais la bonne durée d'un administrateur entre sept et douze ans.

Formellement, une séance de conseil comprend deux entités : d'un côté, le ou les dirigeants opérationnels, accompagnés par tout ou partie de leur équipe de direction (sans excéder 5 à 6 personnes) ; de l'autre côté, les membres du conseil, qui sont tous extérieurs à l'entreprise (la même personne ne peut être à la fois le miroir et la personne qui se regarde dans le miroir ; elle ne peut être à la fois celle qui accouche de ses décisions, et la « sage-femme » qui l'aide à accoucher).

Trois types de profils peuvent assurer une composition efficace du conseil :

- des actionnaires, qui vont essentiellement apporter leur légitimité d'appartenance (vision long terme, connaissance de la stratégie des actionnaires, de leurs valeurs...);
- des sachants du métier qui apportent leur légitimité de compétence ;
- des personnes totalement extérieures qui apportent leur légitimité d'indépendance (oser dire et ouverture).

3

Quelques bonnes pratiques

3.1 Six à huit réunions par an

3.2 Un ordre du jour priorisant le futur sur le passé

Je recommande 1/6 du temps sur le passé (chiffres et événements), 2/6 sur le présent (urgences, demande d'avis « non binding » sur des avant-projets...), 3/6 sur le futur en répartissant dans un calendrier annuel les sujets suivants : actualisation de la vision, plan, budget, investissements, décisions majeures...

3.3 La pratique du huis clos

Chaque séance de conseil doit se terminer par un huis clos des conseillers, en l'absence du dirigeant, permettant au conseil à la fois de s'accorder/corriger son comportement collectif (*team building* entre conseillers), et de définir les trois messages communs à restituer au dirigeant après le huis clos, sous forme de bravos et attentes.

4

La particularité du couple président non exécutif – dirigeant opérationnel

Le président est le « *primus inter pares* » (premier parmi les pairs). À ce titre, il assure, de manière privilégiée, la relation avec les actionnaires, et surtout la relation avec le dirigeant.

Le texte ci-dessous illustre cette relation privilégiée avec le dirigeant, même si le président doit s'efforcer de ne pas trop tenir à l'écart les autres administrateurs.

Ce sont des extraits d'un document écrit peu avant sa mort, à la fin des années 80, par Gérard Mulliez-Cavrois, fondateur de Phildar et père du fondateur homonyme d'Auchan. Dans ce texte, il se concentre sur le couple dirigeant-président, même s'il en a écrit d'autres sur l'importance des autres membres du conseil :

« L'orientation stratégique n'est pas un cadre, c'est l'essence même de la stratégie

L'orientation stratégique n'est pas un dogme figé, c'est une vérité à redécouvrir sans cesse dans l'action et la réflexion

L'orientation stratégique ne se donne pas, elle se partage

Les convictions profondes et vraies se forgent dans l'action et l'émotion partagées .../...

La philosophie de l'entreprise doit être présente partout, à chaque niveau hiérarchique et dans chaque décision, petite ou grande : .../...

Pour que la philosophie soit partout, elle doit être d'abord vécue, chaque jour, par le binôme qui réunit Conseil de Surveillance et Direction Générale. .../...

Tout le monde répète que le monde change, que le client change, que les collaborateurs changent et qu'il faut tout changer. Ces mêmes conseilleurs, toujours très brillants dans leur discours, affirment en fait que nous n'avons rien compris, qu'ils ont tout compris et qu'il suffit de mettre en place leurs grands chantiers.

Pour résister à ces discours incessants du changement, il n'y a qu'une seule voie : c'est l'échange, le partage et la rencontre régulière entre le Président du Conseil et le Directeur Général.

C'est dans l'échange avant, longtemps avant, que ces 2 personnes pourront construire leurs convictions profondes et fondamentales :

- Les convictions profondes sont celles qui permettent de conserver son sang-froid et sa tête quand tous les autres commencent à les perdre.
- Les convictions profondes sont celles qui permettent, au cœur de la tempête, de continuer à expliquer à l'équipage interrogatif les raisons de son choix.
- Les convictions profondes sont celles qui permettent de faire simple quand tout le monde parle d'inévitables complexités.

En échangeant avant, longtemps avant, sur un thème apporté par l'un ou par l'autre, on se donne le temps « d'user le problème », de jeter des idées, de relire les principes fondateurs, de les enrichir et de décider ensemble. Avec le triple bénéfice d'une décision plus mûrie, d'une décision partagée et de convictions fondatrices renforcées. .../...

Or ces convictions-là se forgent essentiellement dans le doute et dans l'échec. On n'apprend que dans l'émotion. Et l'émotion la plus violente, ce n'est pas le succès, toujours trompeur, c'est l'échec toujours cinglant.

Il n'y a pas de convictions profondes sans échec. Il n'y a pas de convictions profondes sans sortie de route, il n'y a pas de convictions profondes sans traversée du désert. Avant l'échec, on a un raisonnement. Après l'échec, on a une conviction. À la condition d'avoir accepté la remise en cause.

L'échec vécu dans la solitude est impossible à supporter. Il est alors immanquablement rejeté sur les autres. Pour être acceptable, l'échec doit être vécu en binôme, d'où ressortent une énergie renouvelée et une conviction renforcée. Dans le binôme, on pense à l'intérêt général, sans souci aucun pour son ego. C'est ainsi que l'on peut se remettre en question sans se remettre en cause et réussir ensemble.

Pour réussir ce binôme fraternel, solidaire et complice, seul capable de faire réussir l'entreprise dans le court et dans le long terme, il faut que le Président du Conseil et le Directeur Général listent à l'avance l'ensemble des chantiers

stratégiques à décider, avec des priorités claires.

Pour chaque chantier, ils doivent lire et relire l'énoncé, faire et refaire l'analyse, user encore et encore le problème. Ils doivent échanger encore et encore, prendre du temps, perdre du temps, échanger des mémos jusqu'au moment où s'imposera une conviction profonde incontestable et partagée. .../...

Une fois la décision prise par ce binôme, .../... Il faudra ensuite que le binôme se rencontre périodiquement pour vérifier que la mise en œuvre respecte parfaitement l'esprit et la lettre. .../...

C'est ainsi que le binôme pourra acquérir les mêmes réflexes, les mêmes réactions et les mêmes colères, les mêmes jubilations et les mêmes solutions devant le même problème. Car il ne faut pas se tromper, toute entreprise repose sur des racines impossibles à changer. S'adapter à son temps, ce n'est pas remettre en cause les fondamentaux, c'est trouver une forme moderne pour les appliquer. »

CONCLUSION

N'attendez pas pour mettre en place votre conseil. C'est un miroir qui questionnera utilement votre action. Il vous servira d'alerte, il vous ouvrira des horizons et vous permettra de vous éléver pour prendre les bonnes décisions opérationnelles. On pense parfois que le conseil est réservé aux entreprises de taille moyenne ou grande. Il n'en est rien ! Vous sentirez très vite les bénéfices d'une bonne gouvernance dans votre entreprise.

Dans un conseil, il ne peut pas siéger de collaborateur de votre entreprise. Vous devez éviter l'effet « bocal ». Quand vous évoluez tous dans un même « bocal », le prisme avec lequel vous interprétez le monde est identique pour tous. Un conseil est fait pour diversifier les points de vue et enrichir votre vision.

Avancez avec méthode : organisez la subsidiarité dans votre management et vos décisions, conjuguez les temps longs et les temps courts, veillez à animer un conseil qui remplit pleinement ses missions et prenez soin de la relation entre conseil et opérationnel.

Les points à retenir

- ⌚ N'attendez pas pour mettre en place votre gouvernance avec un modèle DUAL.
- ⌚ Si vous avez deux casquettes, veillez à distinguer votre rôle d'actionnaire et votre rôle opérationnel.
- ⌚ Le conseil que vous mettez en place est là pour vous accompagner avec bienveillance et vigilance.
- ⌚ Respectez les règles de fonctionnement du conseil et ses missions.
- ⌚ Un conseil qui marche est la promesse d'une entreprise qui fonctionne.

Chapitre

04

Le rôle de l'administrateur indépendant

par Bertrand Macabéo

Après dix années dans le Groupe General Electric en France et à l'international, Bertrand MACABÉO a dirigé pendant vingt-trois ans le Groupe Kompass (base de données BtoB présente dans 60 pays) en réussissant notamment sa transformation numérique à la fin des années 1990.

Membre d'APIA depuis 2013 et co-président de sa commission communication, il est actionnaire et administrateur de trois entreprises, dont une familiale dirigée par son fils ; il est co-fondateur de Viabeez – Plateforme de santé en entreprises – dont il fut administrateur indépendant, ainsi que conseil en stratégie, organisation et levée de fonds de Daxium (applications mobiles pour équipes commerciales et techniques).

Enjeux du chapitre

Pourquoi se doter d'un administrateur indépendant ?

Quels rôles peut-il jouer auprès du dirigeant ?

Quels sont ses atouts par rapport aux autres administrateurs du conseil d'administration, directoire, conseil de surveillance ?

La vie d'un dirigeant d'entreprise ne ressemble pas toujours à un long fleuve tranquille, ni même à un parcours de santé... !

À chaque période de son développement, l'entreprise – qu'elle soit start-up, PME ou ETI, familiale ou non – et son dirigeant connaissent des interrogations de positionnement stratégique, concurrence, problèmes humains, questions financières, relation avec les actionnaires, animation du comité de direction...

Or le dirigeant ne peut pas toujours partager **tous** ces problèmes avec ses proches et son environnement.

→ Sa propre famille ? Parfois, oui... mais à consommer avec modération, car le dirigeant a aussi besoin de préserver sa cellule familiale et son équilibre...

→ Ses collaborateurs directs ? Certes, il doit animer chaque direction et veiller à son bon fonctionnement ; de fait, il construit son projet d'entreprise avec son CODIR, projet qu'il expose à ses actionnaires et qu'il « remet sur le métier » régulièrement. Mais peut-il librement partager ses doutes avec eux ? Ses actionnaires ? Bien sûr, il les informera régulièrement de sa stratégie, ses résultats et perspectives, les consultera sur les grandes décisions, mais il se gardera de partager des confidences qui pourraient fragiliser ses relations futures.

→ Ses partenaires financiers ? *Idem*.

→ Ses clients et fournisseurs ? Inscrit dans une relation de confiance réciproque de moyen et long terme, le dirigeant les écoute, les informe des nouveautés produits, des évolutions de son organisation... mais il doit veiller à ce qu'aucune information ou interrogation sensibles ne devienne une ombre à l'avenir.

Alors... doit-il rester seul, sans miroir, avec le risque de ne pas avoir fait le tour de toutes les questions, voire d'aller vers un épuisement... ? sinon, vers qui se tourner ?

L'administrateur indépendant, mission encore trop méconnue, peut être un levier puissant pour tout dirigeant d'entreprise, quelle que soit sa taille, pour les sept raisons suivantes :

L'ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT (AI) « BRISE LA SOLITUDE » DU DIRIGEANT

→ Comprenant les questions que se pose tout chef d'entreprise (pour les vivre ou les avoir vécues), il apporte sa présence de pair à forte valeur ajoutée, en toute confidentialité, toute impartialité, permettant la prise de recul nécessaire.

→ C'est un **conseiller personnel**, désintéressé, ayant une grande liberté de parole et le même langage que le dirigeant, l'aïdant à prendre de la hauteur.

→ Véritable **soutien**, il est à son écoute pour alléger sa surcharge et son stress en période de crise.

« L'administrateur indépendant libère car les décisions proposées ne sont plus le fait de soi seul. » Loic Hénaff, président-directeur général de Hénaff

« C'est un tiers compétent par son expérience et une source d'oxygène qui permet d'avoir le recul que l'on n'a pas. » Hughes Hortefeuix, président Peretti (finitions en bâtiment et ouvrages métalliques)

L'AI PERMET AU DIRIGEANT DE MAÎTRISER SES RISQUES

Pour être ou avoir été dirigeant mandataire social de PME-PMI-ETI, l'AI est un vigile qui veillera au bon fonctionnement de l'entreprise et préviendra les risques liés à chaque décision ou non-décision.

Avec son recul et son œil extérieur, il apporte une remise en cause constructive et oblige le dirigeant à objectiver, justifier, défendre les intérêts des projets.

Charles Marcolin, président de Korus (aménagement de magasins), nous dit : « Il me protège de moi-même, de mes passions, de mes émotions et sensations ; il m'apporte le recul nécessaire pour me poser les questions : est-ce bien, est-ce utile, est-ce nécessaire ? Il a une vue objective sur les hommes et l'organisation, les sociétés filiales et les thèmes de développement ou consolidation. »

IL CHALLENGE LA PERFORMANCE SUR LES SUJETS STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELS

- L'entreprise a-t-elle la taille critique dans son métier ?
- Où doit-elle investir... ou désinvestir ?
- Le budget Innovation est-il suffisant, efficace ?
- Comment structurer le projet d'entreprise ?
- Quelle démarche RSE ?
- Doit-elle adopter une réflexion d'« Entreprise à impact » ?
- À quelles aides de l'État a-t-elle droit : CIR-CII, PGE...
- ...

Jean-Marie Jestin, président du directoire Supratec (solutions industrielles), affirme : « Il apporte une opposition constructive qui permet de progresser ; il est parfois dérangeant, mais c'est un dérangement nécessaire, car il remet en question des habitudes historiques pas toujours adaptées. »

L'AI AIDE À CONCILIER LES INTÉRÊTS DES PARTIES PRENANTES

- **Médiateur** pour apaiser les conflits internes, il permet le rapprochement des intérêts divergents.
- Il a un rôle de **sage**.
- Il veille aux mesures prises par le Comex/Codir pour maintenir le collectif.
- Il veille à ce que le conseil d'administration reste un support du Comex/Codir mais ne confond pas son rôle avec lui.
- Il conseille le dirigeant sur la sécurité et l'organisation de travail des salariés (télétravail...).
- Il guide le dirigeant dans sa communication régulière interne (conf call, visio, mails aux salariés...) et externe (actionnaires, banquiers, clients, fournisseurs).

« L'administrateur indépendant apporte une opposition constructive qui permet de progresser ; avoir un administrateur indépendant permet de rassurer nos partenaires, en particulier les banquiers, au travers d'une gouvernance sérieuse et structurée, avec des réunions qui fonctionnent », poursuit Jean-Marie Jestin.

IL CONTRIBUE À ACCÉLÉRER LA CROISSANCE EN STIMULANT LA RÉFLEXION

- Un **éclaireur** facilitant la réflexion sur le développement pérenne de l'entreprise.

- Un **aiguillon** pouvant apporter un benchmark sur les entreprises concurrentes.
- Un **catalyseur** pour regrouper les énergies et les compétences nécessaires.

« Il m'apporte une vision plus globale, me compare à mes concurrents, me dit ce qui va bien, ce qui ne va pas trop bien, quels sont les axes d'orientation, les meilleures performances... c'est quelqu'un qui nous fait réfléchir. » Charles Marcolin, président de Korus

« Il constitue un œil extérieur et un apport de compétences ; le fait qu'il m'aît obligé à écrire ma stratégie m'a fait progresser ; il m'a mis devant certaines réalités que je n'avais pas bien vues ou envie de voir, il me bouscule... », nous confie Aline Doyen, présidente de Somepic (mécanique de précision).

IL AIDE À CONSTRUIRE UNE BONNE GOUVERNANCE :

- Sur le contrôle des comptes : son expérience et son regard extérieur lui permettent de poser les bonnes questions.
- Sur la compliance, qu'il rappelle.
- Sur le respect des parties prenantes et de leurs responsabilités.
- Sur les présentations que le dirigeant fera au conseil, qu'il aiguille.
- Sur la préparation de la transmission de l'entreprise familiale.

« Pourquoi hésiter, il n'y a pas de perte de pouvoir, au contraire, c'est une source de progrès », continue Aline Doyen, présidente de Somepic.

IL PARTAGE LA CONFIANCE

- L'AI est **disponible**, il sait écouter, le dirigeant peut se confier à lui en toute confidentialité, il sera « bienveillant sans complaisance ».
- C'est un **professionnel indépendant**, qui **N'EST PAS ACTIONNAIRE** (**contrairement aux autres membres du CA**), mais rémunéré pour sa mission ; il n'a pas été coopté, le dirigeant ne lui doit rien.
- L'AI est un **entrepreneur qui engage sa responsabilité**, agissant avec une forte **éthique** dans le strict respect de l'**intérêt social de l'entreprise**, rassurant les parties prenantes (banquiers, fonds d'investissement, actionnaires familiaux...).

C'est ce qu'affirme Hughes Hortefeuix, président Peretti : « L'administrateur indépendant a un regard et un retour désintéressés, sans concession et sans affect, notamment sur les problèmes humains. »

CONCLUSION

En conclusion, **OBJECTIVITÉ** et **PROXIMITÉ** sont les deux atouts essentiels de l'administrateur indépendant vs les autres membres du conseil d'administration ou du conseil de surveillance.

Son Objectivité :

Il n'est pas actionnaire, n'a donc pas d'intérêts financiers en jeu ; ce n'est pas un ami à qui le dirigeant pourrait vouer une confiance démesurée ou à qui il devrait un poste au conseil en échange d'un poste semblable reçu ; il est extérieur à la famille, le dirigeant ne lui doit rien, il a une totale liberté de réflexion et de parole.

Sa Proximité :

Il est disponible et saura dégager du temps à la demande du dirigeant, favorisant des RDV réguliers ou occasionnels (mensuels, hebdo si utile, plus fréquents en période de crise, appels téléphoniques...).

Les points à retenir

- ⌚ Ne restez pas seul, entourez-vous d'un (ou deux !) administrateur(s) indépendant(s).
- ⌚ Définissez précisément le profil que vous recherchez, qui devra compléter utilement ceux des autres membres du CA, déterminez d'un commun accord la rémunération que vous souhaitez lui donner.
- ⌚ Rencontrez deux ou trois candidats potentiellement intéressés qui vous auront été présentés et assurez-vous de leur formation d'administrateur indépendant, de leur éthique... et surtout de l'envie que vous aurez de travailler avec l'un d'eux.
- ⌚ Libérez-vous... et travaillez avec lui en toute confidentialité !

Chapitre

05

Le pacte d'actionnaires

Extrait du cahier APIA N° 35
synthétisé par Paul Roux

Cinq dirigeants d'entreprise, aux expériences variées et complémentaires, membres de l'association APIA, et deux avocats partenaires de l'association ont rédigé un cahier sur ce thème. (L'intégralité du cahier est consultable sur le site de l'association.) Un condensé de cet ouvrage constitue le corps de ce chapitre synthétisé par un des membres : Paul ROUX.

Avec près de quarante années au service d'entreprises agroalimentaires, Paul ROUX a débuté en qualité de juriste fiscaliste pour s'orienter rapidement vers la direction financière, puis a cumulé la responsabilité de cogérant des activités industrielles d'un groupe de 3,6 milliards de CA et 8 500 collaborateurs situés dans 25 pays différents. Paul ROUX exerce deux mandats d'administrateur indépendant et siège au conseil d'administration d'APIA.

Enjeux du chapitre

Pourquoi parler d'un pacte d'actionnaires ?

Pour toute forme de société, ni de bons statuts ni même un excellent règlement intérieur ne sont suffisants pour assurer dans le temps sa bonne gestion et son bon développement.

Focalisé quotidiennement sur la recherche de la performance de sa société, le dirigeant ne trouvera pas dans les statuts les réponses à des questions qui surgiront obligatoirement un jour ou l'autre. Par exemple :

- Quel développement les actionnaires souhaitent-ils ?
- Quelle gouvernance les actionnaires souhaitent-ils aujourd'hui, demain ?
- Comment sont définies les règles de rémunération et de partage des bénéfices ?
- Sur quel processus de nomination du ou des dirigeants se met-on d'accord ?
- Qui d'autre a vocation à détenir des titres de la société ?
- À quel reporting les actionnaires autres que les dirigeants ont-ils droit ?

Toutes ces questions, et bien d'autres encore, montrent l'importance de marquer l'entente des actionnaires par un accord formel.

Le pacte d'actionnaires, document contractuel qui n'est pas rendu public, complète utilement les statuts pour fixer dans le détail les règles d'équilibre des pouvoirs et de contrôle du capital au sein du cercle des actionnaires. Il a pour but de prévoir le plus de situations possible et d'y apporter une réponse afin de fluidifier les relations entre actionnaires et désamorcer les éventuels conflits.

1

Utilité et importance du pacte d'actionnaires

Le pacte d'actionnaires : un document spécifique et indispensable

Un **pacte d'actionnaires** est un contrat entre tous les actionnaires (ou une partie des actionnaires) d'une société, visant à créer entre eux un certain nombre de droits et/ou d'obligations ne résultant pas strictement de l'application du droit des sociétés ou des statuts.

Le pacte d'actionnaires ne doit pas être confondu avec :

- les **statuts** de la société,
- le **règlement intérieur**,
- la **charte familiale**,
- le « **pacte Dutreil** »,
- le **mandat de protection future**.

Il peut donc y avoir, dans une société, une multitude de documents, avec des objectifs différents, plus ou moins limités, et une « force » juridique plus ou moins variable.

L'administrateur indépendant devra veiller notamment à ce que la multiplication éventuelle de ces documents et les risques de contradiction/d'incohérence pouvant en découler n'impactent pas négativement l'intérêt social, sa boussole permanente.

C'est précisément guidé par l'intérêt social que l'administrateur indépendant doit être attentif à la mise en place d'un pacte d'actionnaires.

2

Les principales clauses d'un pacte d'actionnaires

De façon générale, un pacte d'actionnaires contient :

» UN PRÉAMBULE

Il s'agit d'une pièce maîtresse sans laquelle les autres dispositions « techniques et juridiques » pourraient manquer de sens.

Il est très important que les pactes d'actionnaires débutent par un préambule, destiné à expliciter la volonté et les intentions communes des parties au pacte. Le préambule doit être conçu comme l'esprit de la loi des parties, à la lueur duquel peuvent s'éclairer certaines dispositions formant le corps du pacte d'actionnaires.

Le Code civil (article 1188) dispose en effet que « *le contrat s'interprète d'après la commune intention des parties plutôt qu'en s'arrêtant au sens littéral de ses termes* ».

L'utilité d'un tel préambule est particulièrement importante quand les actionnaires rassemblent des personnes physiques ou morales de nature différente, qui peuvent ne pas avoir strictement les mêmes objectifs : par exemple, des membres d'une même famille et des investisseurs financiers.

- Dans le cas d'un LMBO où des actionnaires financiers, généralement majoritaires, reprennent une entreprise avec une équipe de managers, il sera précisé l'objectif qu'ils s'assignent : la reprise de l'entreprise dans l'intention de la développer notamment par croissance externe, avec comme perspective de la revendre à échéance de quelques années.

» DES CLAUSES GÉNÉRALES

Liste des principales clauses dites générales :

- **Durée.** Le pacte est conclu pour une durée déterminée. Un pacte à durée indéterminée n'est pas interdit, mais n'est jamais utilisé en pratique, car il pourrait être résilié de façon unilatérale à tout moment. En pratique, les pactes sont signés pour une durée de 5 ans au moins.

- **Clause de confidentialité.** Les informations contenues dans le pacte d'actionnaires sont strictement confidentielles.

- **Clause d'adhésion au pacte d'actionnaires.** En cas de transferts d'actions, le nouvel actionnaire doit adhérer au pacte d'actionnaires. Ceci évite ainsi d'avoir des actionnaires qui ne sont pas liés par le pacte.

- **Clause de résolution des différends,** afin d'éviter le blocage opérationnel de la société pour cause de désaccord entre actionnaires.

- **Clause de législation applicable et d'attribution de juridiction.** En cas de litige entre actionnaires, une juridiction spécifique ou un tribunal arbitral sera compétent pour trancher le litige.

Parmi ces clauses, il est fortement recommandé de porter une attention toute particulière à la clause de résolution des différends. En cas de désaccord profond entre actionnaires, il est en effet impératif de prévoir une solution pour débloquer la situation de façon à ce que la pérennité de la société soit préservée. En général, cette solution passe par une obligation de concertation/conciliation préalable en recourant éventuellement à un tiers (médiateur ou conciliateur).

» DES CLAUSES AYANT TRAIT À LA GESTION DE LA SOCIÉTÉ

Ces clauses ont vocation à organiser la direction de la société, les fonctions des différents actionnaires et, plus généralement, le fonctionnement de la société.

Elles sont primordiales puisque ce sont elles qui vont permettre au dirigeant d'avoir la possibilité de se concentrer sur le développement de la société en connaissant les règles qui encadrent son action. Cela concerne, en particulier :

- La composition des organes de contrôle. La composition du conseil d'administration, du conseil de surveillance ou des organes équivalents reflète en général la composition de l'actionnariat. Cette composition est primordiale puisque le dirigeant est nommé et révoqué par ces instances. En outre, c'est l'organe de contrôle qui arrête la stratégie élaborée et présentée par le dirigeant. Il est donc essentiel pour ce dernier de savoir qui sont ses administrateurs les plus influents et quels sont leurs objectifs (enrichissement, puissance, transmission familiale, etc.).

- RÉSEAU ENTREPRENDRE et APIA recommandent au dirigeant de veiller à ce que la composition de l'organe de contrôle n'inclue pas seulement des représentants des actionnaires, mais intègre aussi des administrateurs indépendants qui lui apportent des connaissances, des expertises et un regard extérieur qui ne figureraient pas nécessairement chez les membres de l'organe de contrôle.

- Les modes de rémunération des dirigeants intéressent à l'évidence au premier chef le dirigeant et l'assemblée générale des actionnaires, souveraine en la matière. Notamment quand la rémunération inclut une part variable dont les modalités de détermination doivent être soigneusement rédigées de façon à ce qu'elles ne donnent pas lieu à contestation.

→ Aménagement des pouvoirs des dirigeants. Il est très fréquent que les pouvoirs du dirigeant soient précisés dans certains domaines : niveau des investissements annuels, capacité d'endettement, structure financière, axes de développement...

- Dans le cas d'un LBO, montage qui permet à un dirigeant d'entreprise de racheter une société avec l'appui d'investisseurs financiers et en recourant à un endettement bancaire substantiel, les investisseurs financiers peuvent demander que l'endettement net de l'entreprise cumulé à celui de sa holding de contrôle soit strictement limité à un multiple d'EBITDA (agrégat proche de l'excédent brut d'exploitation).

→ Il peut arriver que certaines décisions nécessitent un vote unanime des administrateurs (ou membres du comité stratégique constitué entre représentants des actionnaires signataires du pacte en l'absence d'un conseil d'administration) instituant ainsi de fait un droit de veto.

APIA et RÉSEAU ENTREPRENDRE attirent l'attention des dirigeants et des administrateurs indépendants sur le fait qu'accorder un tel droit de veto peut être extrêmement pénalisant pour la conduite de la société et ainsi aller contre l'intérêt social. Un droit de veto ne devrait donc concerner qu'un nombre extrêmement limité de décisions stratégiques.

Exemples :

- Toute augmentation de capital ;
- Toute opération de cession ou d'achats d'actifs supérieure à un montant donné.

→ Clauses concernant le système de reporting. Selon les cas, les demandes des organes de contrôle faites aux managers sont plus ou moins précises et complètes. Elles comprennent en général :

- Une procédure budgétaire qui peut prévoir des remises à niveau en cours d'exercice.
- Un rapport de gestion (reporting) qui doit être délivré de façon périodique et qui comprend les informations clés concernant l'activité de la société sur la période écoulée.
- Un éventuel droit d'audit, dans des circonstances pouvant être exceptionnelles et précisément définies.

➤ DES CLAUSES CONCERNANT L'ACTIONNARIAT ET SON ÉVOLUTION

Ces clauses ont vocation à contrôler l'évolution au cours du temps de la répartition du capital entre actionnaires et ont pour but de restreindre ou forcer des transferts de titres dans certains cas précis :

→ Il est important de ne pas limiter les dispositions du pacte encadrant les cessions aux seules actions, car la société peut, au cours de sa vie, émettre et attribuer d'autres types de titres représentatifs de son capital, donnant droit à terme à la souscription d'actions, tels que les BSA, les BSPCE, etc. À cet effet, on parlera de titres de la société.

→ Il conviendra également de ne pas limiter les dispositions du pacte d'actionnaires aux seules cessions de titres, car il peut y avoir d'autres transferts de propriété de titres, tels que les apports, les donations, etc. Il serait dès lors aisément de contourner les interdictions du pacte d'actionnaires, par exemple en faisant un apport en nature de ses titres à une holding, puis en céder les titres de la holding à un tiers, sans déclencher les droits des autres actionnaires. Il convient donc de parler de transferts et non uniquement de cessions.

Liste des principales clauses concernant l'évolution de l'actionnariat utilisées dans un pacte d'actionnaires :

- Clause d'**agrément**.
- Clause de **préemption**.
- Clause d'**inaliénabilité**.
- Clause d'**anti-dilution**.
- Clauses de **soutien**.
 - Clause de liquidité.
 - Clause de sortie conjointe totale ou proportionnelle (*tag along*).
 - Clause d'**obligation de sortie conjointe** (*drag along*).
 - Clause de départ (*leavers*) : elle permet de mettre en place des mécanismes de rachat et/ou de cession forcée d'actions en cas de perte par des managers actionnaires de leur caractère opérationnel au sein de la société.
- Clause de **rupture** (clause de *buy or sell*). En cas de désaccord profond entre actionnaires sur la stratégie de l'entreprise ou sa gestion, ou bien au terme prévu de la durée de vie du pacte, un actionnaire ou un groupe d'actionnaires peuvent prendre la décision de rechercher un acquéreur pour la totalité des titres de l'entreprise. Les actionnaires restants doivent :
 - Vendre leurs titres à l'acquéreur qui aura été ainsi trouvé ;

- Ou bien, s'ils refusent, acheter les titres des actionnaires qui souhaitent vendre, aux mêmes conditions que celles proposées par le tiers.
- Un droit de suite en cas de cession de titres.

RÉSEAU ENTREPRENDRE et APIA souhaitent particulièrement attirer l'attention du dirigeant sur les clauses de sortie. Elles ont pour objet de permettre à certains actionnaires de transférer leurs titres et ainsi favoriser une respiration du capital. Elles sont particulièrement importantes, notamment quand il existe un actionnariat de nature différente (actionnaires familiaux, financiers, industriels...). Ces clauses de sortie doivent impérativement être négociées préalablement à l'entrée au capital.

De plus, et pour le bon fonctionnement de la clause de sortie ou de la clause de rupture, le pacte d'actionnaires doit impérativement comporter des dispositions précisant les méthodes de valorisation des titres de la société. Pour désamorcer les conflits fréquents sur sa mise en œuvre, il est recommandé d'accompagner cette méthode d'exemples chiffrés. En cas de désaccord sur les résultats obtenus, il est alors nécessaire de prévoir également le recours à un expert.

CONCLUSION

Les outils de la gouvernance d'une société varient en fonction de chacun des cercles qui peuvent la caractériser :

- cercle des actionnaires fondateurs,
- cercle des actionnaires familiaux,
- cercles des actionnaires financiers, industriels...
- cercle du management.

Pour un fonctionnement harmonieux et pérenne, toute société, quelle que soit sa taille, a intérêt à aller au-delà de ses strictes obligations légales qui imposent d'établir des statuts, et à se doter :

- d'une charte familiale (dans le cas d'une entreprise familiale) pour définir les règles de fonctionnement au sein du cercle de la famille ;
- d'un règlement intérieur de l'organe de contrôle pour expliciter ses règles de fonctionnement, ce qui est particulièrement important lorsque les administrateurs familiaux ont peu l'expérience de l'exercice d'un mandat social ;

→ d'un pacte d'actionnaires, qui complétera utilement les statuts, pour fixer dans le détail les règles d'information, d'équilibre des pouvoirs, de contrôle du capital au sein du cercle des actionnaires.

La construction du pacte d'actionnaires nécessite clairement ce regard indépendant et il est préférable que sa finalisation soit supervisée par un avocat spécialisé.

Les points à retenir

⌚ Efficacité et exécution du pacte d'actionnaires : 10 règles de base.

⌚ Comme tout contrat, un pacte d'actionnaires n'a d'intérêt que s'il est efficace et s'il peut être exécuté en cas de litige, ce qui suppose d'être attentif à plusieurs éléments fondamentaux.

Il sera évidemment utile, pour ne pas dire indispensable, de faire appel à un professionnel expérimenté dans la rédaction de pactes d'actionnaires.

1. Veiller à ce que le pacte d'actionnaires ne soit pas contradictoire avec un autre document contractuel pouvant exister au sein de la société (statuts, charte familiale, etc.).
2. Veiller à une rédaction claire et simple du pacte d'actionnaires.
3. Veiller à éviter toute source de blocage dans le fonctionnement de la gouvernance.
4. Prévoir une clause d'exécution forcée⁽¹⁾ en nature.
5. Prévoir une clause pénale.
6. Prévoir des clauses organisant la sortie d'un actionnaire dirigeant.
7. Notifier/faire signer le pacte à la société par son gérant ou son président.
8. Nommer un gestionnaire du pacte.
9. Limiter les causes de nullité du pacte.
10. Prévoir une clause de règlement amiable des conflits.

⁽¹⁾L'exécution forcée en nature consiste à contraindre judiciairement le débiteur à exécuter l'obligation qu'il n'a pas ou mal exécutée en lieu et place de sa condamnation au versement d'une indemnisation purement financière.

Chapitre

06

Gouvernance en temps de crise

par Jean-François Labbé & Paul Roux

Jean-François LABBÉ est lorrain, père de quatre enfants. Après quinze ans dans de grands groupes, USINOR STEEL Corp à New York, RENAULT puis THALES, il rejoint et dirige ses entreprises familiales, dont BERGER-LEVRAULT qu'il transformera d'imprimeur depuis trois siècles à premier éditeur français de logiciels pour la gestion des collectivités locales. Il est aujourd'hui président et principal actionnaire d'une holding de trois PME industrielles dans le domaine de l'énergie. En 2004, il contribue à créer APIA (Administrateurs Professionnels Indépendants Associés) pour développer la fonction d'administrateur indépendant dans les PME et ETI. Il présidera APIA de 2012 à 2015 et exerce aujourd'hui trois mandats d'administrateur indépendant.

Avec près de quarante années au service d'entreprises agroalimentaires, Paul ROUX a débuté en qualité de juriste fiscaliste pour s'orienter rapidement vers la direction financière puis a cumulé la responsabilité de cogérant des activités industrielles d'un groupe de 3,6 milliards de CA et 8 500 collaborateurs situés dans 25 pays différents.

Enjeux du chapitre

En différentes circonstances et pour de multiples causes, la vie des entreprises peut être marquée par des crises. Leurs origines peuvent être diverses, annoncées ou subites.

La gouvernance, de façon évidente, a un rôle à jouer.

Son efficience en amont pour prévenir le risque, son efficacité pour le juguler, son intervention pour y remédier peuvent s'appréhender de façons diverses, en prenant en compte ces causes, qu'elles soient internes ou externes.

1

Absence de gouvernance ou gouvernance de façade et situations de crise

En toutes circonstances, il convient de saluer l'action de tout entrepreneur dans son désir de créer et développer ses activités.

L'expérience et un regard lucide montrent qu'un dirigeant qui reste seul accentue la prise de risque inhérente à toutes entreprises. La vie de celles-ci est malheureusement jalonnée de tristes démonstrations.

Les ouvrages, les symposiums sont nombreux pour alerter et souligner ce risque qui, bien souvent, engendre des situations de crise.

Une absence de gouvernance structurée, digne de ce nom, est à l'évidence un signal fort de difficultés à venir.

Les chapitres précédents, par leurs différences d'approche, militent tous pour que les dirigeants d'entreprise aient la volonté et la méthode pour sortir de manière professionnelle de ce risque d'isolement qui peut être génératrice de crise. De manière schématique, les rédacteurs de ce chapitre, forts de leurs expériences, proposent quelques exemples non exhaustifs de situations qui toutes fragilisent l'entreprise.

CRISES D'ORIGINE INTERNE

- La gestion déficiente
- Défaillance du dirigeant
- Tensions entre actionnaires

L'absence d'une gouvernance digne de ce nom laisse l'entreprise dans une situation de faiblesse grandissante. Qui pourrait en de telles circonstances donner de façon claire et bienveillante l'alerte suffisamment tôt ?

Ainsi un dirigeant faible gestionnaire, maladroit dans ses investissements, ses choix stratégiques, et en rupture plus ou moins ouverte avec ses associés, manquera-t-il du recul indispensable pour apporter à temps les actions correctives. Sans tarder, une crise ayant son origine au sein de l'entreprise débordera auprès des parties prenantes, accélérant les tensions et les risques.

CRISES D'ORIGINE EXTERNE

- Les accidents
- Crises de croissance
- Immobilisme en matière d'offre produits/services
- Pressions des parties prenantes

Qu'elles soient d'origine brutale ou progressives, ces situations de crise sont variées dans la vie des entreprises.

Les accidents peuvent avoir des formes diverses :

- Perte de contrats majeurs, situation de client ou fournisseur trop exclusif défaillant.
- Dégâts majeurs sur l'outil de production, quand bien même couverts par une bonne police d'assurance.
- Croissance non maîtrisée asséchant la trésorerie.
- Immobilisme et/ou compétition innovante conduisant à des prestations ou produits dépassés ou obsolètes.
- Réaction des parties prenantes qui perdent confiance dans l'entreprise qu'elles accompagnent.
- Salarisés à potentiel quittant la société, mécontentement du personnel.
- Refus des banques d'accorder de nouveaux crédits, voire retirant des lignes de financement...

Un comité de direction peut-il être, dans sa mission, à même de lancer l'alerte ?

L'entreprise trop statique ou entraînée dans une croissance débridée : si tel est son cas, comment l'amener à changer, lorsque c'est le fait d'une direction trop solitaire ?

Tous ces facteurs de risques, qu'ils soient d'origine interne ou externe, se manifestent bien souvent par des signes avant-coureurs, qu'ils soient forts ou faibles. Encore faut-il être organisé et vigilant pour les déceler et adopter la prise de recul utile pour y remédier.

Rares sont les dirigeants seuls qui peuvent à la fois bien prendre le recul nécessaire, sentir les alertes et gérer le quotidien.

CAS 1

Impasse de trésorerie

Une entreprise familiale est dirigée par un de ses membres, dynamique, avec une forte volonté de développement. Son action aboutit à un fort risque de rupture avec les banquiers. Son conseil extérieur lui propose de recourir à la procédure de conciliation sur décision du tribunal de commerce.

Dans ce nouveau contexte, qui conduit à un gel des lignes bancaires qui restent donc à disposition de l'entreprise, des négociations tendues s'ouvrent sous l'organisation du conciliateur. Des points d'accord émergent progressivement. L'un d'eux, rapidement exigé par les banques, concerne la mise en place d'une gouvernance efficiente avec désignation d'un administrateur indépendant. Concrètement, un comité stratégique est formalisé et opérant, composé de représentants des actionnaires, et cette personnalité extérieure identifiée pour son expérience.

2

Gouvernance et situations de crise

Caractéristiques d'une gouvernance pertinente.

Tous les chapitres contenus dans cet ouvrage concourent à sensibiliser le dirigeant d'entreprise à la nécessité de doter sa structure d'une bonne

gouvernance. Les propos ne visent pas à forcer à l'adoption d'une formule, mais à savoir adapter cette gouvernance à l'entreprise en fonction de sa propre situation et à avoir la volonté de la faire évoluer vers plus de performance. Mais, en toute situation, il s'agit de ne pas laisser le dirigeant seul, et de le sortir de cette zone de danger.

Rôle de la gouvernance dans les situations de crise :

CRISES D'ORIGINE INTERNE

- La gestion déficiente
- Défaillance du dirigeant
- Tensions entre actionnaires

À l'évidence, face à de tels risques, un dialogue efficace entre le dirigeant et une personne ayant son écoute permettra dès l'origine d'identifier la difficulté. Dès lors, les échanges se poursuivront pour apporter la remédiation nécessaire. Ce travail peut se faire de façon bilatérale, ou, mieux encore, au sein d'un comité ad hoc – ou conseil d'administration ou de surveillance.

La présence, dans ces instances, d'un administrateur indépendant est une valeur ajoutée à plusieurs égards. Ainsi, sa présence témoigne à elle seule, vis-à-vis des parties prenantes, du souci qu'ont l'entreprise et les associés d'une ouverture extérieure qui puisse être indépendante et compétente. De plus, cette personnalité agira, c'est un de ses rôles, pour contribuer à l'identification du risque en amont, analyser la situation de crise, faire naître par son questionnement et les échanges qu'elle suscitera l'émergence d'une solution. Cette démarche est là particulièrement vertueuse en cas de différends entre associés.

CRISES D'ORIGINE EXTERNE

- Les accidents
- Crises de croissance
- Immobilisme en matière d'offre produits/services
- Pressions des parties prenantes
- Changement brutal d'environnement (exemple : crise Covid)

Faut-il de longs développements pour convaincre qu'en cas d'accident, quel qu'il soit, le partage du regard sur les faits et leurs conséquences ne peut que rendre plus rapide et efficace la sortie de crise ?

Il est clair que la prise de recul, la réunion de compétences et d'expériences différentes que permet l'organe de gouvernance ne peuvent qu'enrichir l'action qui doit être menée par un comité de direction.

La croissance de l'entreprise, qui doit être inscrite dans sa stratégie, nécessite de façon impérative d'avoir été validée par une gouvernance pertinente. Pour cela, un dialogue organisé, préparé avec l'organe de gouvernance, est nécessaire.

Ce travail préalable entre le dirigeant, son équipe de direction et l'organe de gouvernance sécurise et donne de la force :

- Il sécurise en permettant de valider l'alignement des acteurs, direction, actionnaires, parties prenantes. C'est le lieu où toutes les questions stratégiques inhérentes à la croissance doivent être débattues.
- Le dirigeant en charge du dossier reste adossé, conforté dans les limites définies par sa gouvernance lorsqu'il fait progresser la discussion et le projet.

Ainsi les risques découlant des actions de croissance auront-ils été anticipés, partagés. Dès lors, si l'opération se révèle délicate, les actions correctives seront plus efficientes et moins anxiogènes pour le dirigeant.

CAS 2

Différend sur action corrective à mener lors d'une opération de croissance externe

- Entreprise M, SAS
- Activité : Distribution de fournitures industrielles
- Gouvernance :
 - Deux représentants des fonds majoritaires : F
 - Le dirigeant lui-même actionnaire minoritaire : D
 - Un administrateur indépendant APIA : AI

Une opération de croissance externe est réalisée par M sur une entreprise familiale ayant la même activité, mais plus profitable. L'intérêt de l'opération et le multiple peu élevé ont legitimé que l'audit d'acquisition, à la demande du vendeur, soit succinct et non exhaustif sur les stocks et en cours.

Il est identifié, post-acquisition, un risque fiscal significatif que les principaux cadres repris connaissaient : valeur des stocks non conforme aux règles et non-prise en compte d'une partie de ceux-ci.

Cela génère d'importants débats, parfois tendus, au sein de la gouvernance où s'échangent des opinions et propositions différentes : risque fiscal, risque sur la trésorerie, risque sur la responsabilité du dirigeant...

L'AI, soucieux de l'intérêt social, permet de faire adopter une solution validée par l'ensemble de la gouvernance :

- D procède à une réintégration des « en cours » et fait entériner un changement de méthode avec des règles d'obsolescence strictes sur les stocks, ce qui minimisera significativement le profit exceptionnel.
- La Société est claire avec un contrôle interne dont par ailleurs son conseil est **garant**.

CAS 3

Différend sur les restructurations à conduire

Présentation

- Société créée par deux personnes physiques cotée en Bourse (11 €/ action), 4 filiales.
- Entrée de 2 fonds d'investissement de capital-développement.
- **Crise mondiale en 2008.**
- 2009 : risque de cessation de paiement.
- Les deux dirigeants font appel chacun à un AI : AI1 et AI2 agréés par les deux fonds.

Gouvernance avant la restructuration

- Conseil de surveillance composé des membres suivants :
 - Représentants des deux fonds d'investissement.
 - Deux administrateurs indépendants : AI1 Président et AI2 Vice-Président.
- Directoire :
 - Les deux dirigeants fondateurs.
 - Un directeur de filiale.

Le dilemme

Les AI présentent un plan de restructuration consistant à se recentrer sur les activités rentables par cession d'activités et réduction d'effectif dans les métiers de base pour arriver à une société mère et une filiale.

Les deux dirigeants ne peuvent se résoudre à « couper » ; ils retardent l'exécution du plan et l'augmentation de capital qui leur fera perdre la majorité.

L'AI1 demande le départ du président du directoire et met son mandat en jeu car la cessation de paiement approche. Le président du directoire demande le départ de l'AI1 et confie à l'AI2 la présidence du conseil de surveillance.

La recherche de solution

Le travail du conseil de surveillance va consister à mettre en avant dans les esprits de chacun l'Intérêt Social pour l'ensemble des parties prenantes. Celui-ci se situait sur la survie de l'entreprise mise à mal par la crise, pour retrouver la profitabilité, limiter la perte des actionnaires et préserver un certain nombre d'emplois. Le questionnement majeur a été le suivant :

Sur quels métiers et sur quelles personnes est-il possible de construire des activités pérennes ?

La posture d'un administrateur indépendant l'a conduit à savoir mettre son mandat en jeu et prendre des risques pour faire avancer la réflexion. Dans ce cas particulier, il s'est agi :

- Pour les représentants des fonds, de finaliser l'augmentation de capital pour « sauver leur ligne » et obtenir la restructuration présentée par les AI ;
- Pour les AI, de pacifier et simplifier la gouvernance et dégager les ressources nécessaires à la restructuration ;
- Pour les opérationnels, de mener le recentrage avec le soutien du conseil de surveillance.

Ce processus a été rendu possible grâce à des prises de décisions libres motivées par le souci de la pérennité de l'entité sociale et non celui des objectifs divergents des actionnaires (créateurs, fonds d'investissement, petits porteurs). L'AI n'a pu négliger aucun aspect de l'intérêt social, même si cela doit le mettre en conflit d'intérêt passager avec des actionnaires.

Depuis 2013 : une seule société avec :

- REX >15 %
- CA réduit de plus de 50 %
- Plus aucune dette (OC remboursées)
- Mais : cours de l'action 1€

CRISE GRAVE ET RISQUE DE CESSION DE PAIEMENT

Dans ces situations, la présence d'un administrateur indépendant devient vitale, comme le montre ce qui suit :

Pour éviter les situations de défaillance irrémédiable, c'est-à-dire l'ouverture d'une procédure de liquidation judiciaire, les récentes modifications apportées par le législateur permettent aux entreprises françaises de pouvoir choisir entre quatre procédures complémentaires :

- deux procédures de négociations confidentielles selon que l'entreprise est ou n'est pas en cessation de paiement (*mandat ad hoc et conciliation*) ;
- deux procédures d'observation, selon que l'entreprise est ou n'est pas en cessation de paiement (*sauvegarde ou redressement judiciaire*).

Dans les situations de difficultés sérieuses mais qui restent encore dans un contexte de confidentialité, tout dirigeant d'entreprise et tout administrateur doivent savoir qu'ils peuvent être réactifs et mettre en œuvre des actions correctives. Ils peuvent ainsi s'en ouvrir auprès de leurs créanciers. C'est la finalité de ces deux procédures de négociations confidentielles. Le chef d'entreprise peut, seul ou avec l'assistance de son expert-comptable ou d'un administrateur, entamer une négociation avec un de ses créanciers : banque, URSSAF, gros fournisseur, propriétaire... Cette première approche de négociation informelle aboutit dans de nombreux cas. Si cette étape n'apporte pas les solutions espérées, elle est souvent utile pour préparer une négociation sous l'égide du tribunal de commerce.

Ainsi, en cas d'échec ou si la tension est trop forte, le tribunal de commerce peut être saisi d'une demande d'ouverture d'une procédure de nomination par ordonnance d'un mandataire ou d'un conciliateur.

Chaque situation est bien entendu différente ; le chef d'entreprise et ses conseils doivent s'interroger attentivement pour choisir la meilleure solution.

CAS 4

Situation de cessation des paiements

L'entreprise Amidon, produisant des Mix pour l'industrie agro-alimentaire, est nouvellement détenue par un jeune dirigeant actionnaire largement majoritaire (> 80 %), au côté d'un de ses beaux-frères qui, vivant à l'étranger, n'a aucun rôle opérationnel.

Le dynamisme de ce dirigeant l'entraîne à des développements trop importants, ce qui engendre une tension sur la trésorerie, les banques renâclent à suivre, et c'est la cessation des paiements. Le recours auprès du tribunal de commerce devient inévitable. Le dirigeant demande le bénéfice d'une sauvegarde. Compte tenu de l'analyse conduite par les juges, elle ne peut lui être accordée en raison de cet état de cessation des paiements ; l'entreprise est donc placée à sa demande corrigée sous le régime du redressement judiciaire, avec l'intervention seulement d'un mandataire judiciaire.

Celui-ci, compte tenu de la situation, propose la désignation par le tribunal de commerce d'un administrateur judiciaire, quand bien même ce n'est pas obligatoire – l'entreprise ne réalisant pas un chiffre d'affaires suffisant et employant moins de 20 salariés.

L'administrateur, qui a mission d'accompagner le dirigeant, est nommé avec une mission de surveillance qui va l'amener à de fréquents échanges avec ce dernier. S'instaure alors une collaboration positive qui amène le dirigeant à prendre conscience de sa solitude passée face aux enjeux multiples de la conduite d'une entreprise nouvellement acquise et engagée dans des développements trop rapides.

Sous l'égide de l'administrateur judiciaire, les moratoires nécessaires sont négociés et, après quelques mois, l'entreprise, qui n'a pas perdu de sa profitabilité, retrouve un équilibre de trésorerie minimal.

Au cours de cette période d'observation et donc d'intervention de l'administrateur judiciaire, le jeune dirigeant a pris conscience du côté positif d'un regard extérieur sur la conduite des affaires. Il décide alors de constituer un « comité stratégique » composé de trois personnes extérieures à l'entreprise et lui-même. Son actionnaire familial reste extérieur à cette nouvelle gouvernance, mais demande à ce qu'un pacte d'actionnaires soit rédigé.

CONCLUSION

Une situation de crise est à l'évidence une hypothèse à anticiper dans les phases de démarrage, de construction, et de conduite d'une entreprise. Un dirigeant responsable doit être lucide sur un possible accident de parcours. La mise en place d'une gouvernance efficiente, donc adaptée aux phases de croissance de l'entreprise, reste la voie qu'il convient d'adopter.

Les chapitres précédents le démontrent, une bonne gouvernance est créatrice de valeur ajoutée. Mais aussi, dans les situations évoquées dans ce chapitre, elle est protectrice de l'intérêt social. Pérennité de l'entreprise, intérêts des actionnaires, respect de l'objet social et des parties prenantes doivent être pris en compte. Cette large et complète grille d'analyse par une gouvernance efficiente est à l'évidence facteur de réduction du risque de crise.

Les points à retenir

- ⌚ S'interroger dès la phase de création de l'entreprise sur l'enjeu de la gouvernance.
- ⌚ Savoir adapter la structure, l'évolution, et le fonctionnement de sa gouvernance au rythme de croissance et de maturité de l'entreprise.
- ⌚ Ne pas hésiter à solliciter un ou plusieurs administrateurs indépendants.

Chapitre 07

Comment ajuster sa gouvernance ?

par Olivier de Marignan

Olivier de MARIGNAN a été directeur général de deux banques régionales employant plus de 1 500 personnes pendant douze ans à Lyon et Nantes. Il reprend BOSS to BOSS en 2018 avec deux autres associés, patrons de leur propre entreprise, pour accompagner les dirigeants dans la constitution et l'animation de leurs comités stratégiques. Il est président de l'association Simon de Cyrène Nantes.

Enjeux du chapitre

La meilleure gouvernance est celle qui est adaptée au rythme et à la conduite de l'entreprise pour une étape définie. Dans cet objectif, elle doit être en permanence challengée sur la meilleure formule envisageable, tout en gardant un lien très concret avec la façon dont elle sera vécue par le corps social pour rester le plus efficace possible. Enfin, elle doit être dotée de moyens suffisants en temps consacrés et en compétences affectées pour servir correctement sa mission. Pour cela, elle sera régulièrement évaluée.

1

La gouvernance = un jeu d'équilibre entre les trois pouvoirs à la main du dirigeant

Comme on l'a vu au début de cet ouvrage, la gouvernance doit évoluer avec la croissance de l'entreprise.

Au départ, les trois pouvoirs (actionnaire, exécutif/opérationnel, surveillance) sont généralement concentrés dans la seule main du fondateur. Progressivement, il gagnera à lâcher prise sur les pouvoirs « opérationnel » et « de surveillance » pour prendre du recul et donner toute la puissance nécessaire à son entreprise. Être au bon niveau pour prendre les bonnes décisions, voilà le rôle majeur qui doit être le sien. Pour autant, ce lâcher-prise ne se fera pas facilement et, surtout, ne devrait pas rester sur une forme définitive.

Le dirigeant devra mesurer en permanence l'équilibre qui s'opérera entre ces trois pouvoirs. Une forme de gouvernance sera valable pour une période donnée, une étape à franchir, une vitesse de croissance à faire évoluer, une succession à digérer, une crise à passer... Et c'est le dirigeant qui sera seul responsable de cette adaptation. Lui seul est en capacité de modifier le modèle en cours. Il ne le fera que s'il prend vraiment conscience de l'importance de ce changement. Le niveau d'écoute de son environnement va donc être essentiel. Il devra être attentif à trois aspects : l'évolution de son écosystème de pilotage, le possible besoin d'accélération de son processus de décision ainsi que la perception d'un dysfonctionnement interne.

CAS 1

L'entrepreneur à l'écoute de son environnement



L'évolution de son écosystème de pilotage

Des modifications réglementaires, de filières métiers, de structuration de son marché ou de la concurrence pourront l'amener à faire évoluer cet équilibre entre les trois pouvoirs. Ou, en tout cas, à les faire évoluer dans leurs rôles respectifs. Par exemple, la récente obligation pour les entreprises de rendre des comptes sur les impacts sociaux et environnementaux de leurs décisions aura nécessairement une incidence sur la façon de mesurer les décisions prises et d'en assurer le contrôle. De nouveaux indicateurs de comportements, de nouveaux réflexes vis-à-vis des parties prenantes viendront aménager le rôle de chacun, faute de ne pas assumer une responsabilité qui peut coûter cher à l'entreprise...



Le possible besoin d'accélération de son processus de décision

Il est coutume de dire que lorsque tout va bien, le pouvoir peut se diluer. Il peut d'ailleurs à cette occasion se chercher de nouveaux points d'appui ou de nouvelles épaules capables de le supporter... À l'inverse, en cas de crise ou de danger perçu, il n'est pas rare de vouloir resserrer les rênes et, ainsi, raccourcir les processus de décision. La gouvernance s'en verra nécessairement modifiée. Il ne s'agit pas de renier le principe d'équilibre des trois pouvoirs, mais bien de l'adapter aux réalités du terrain traversé. Ajuster le rôle de chacun et concentrer les missions de chaque instance aux priorités perçues. La résolution d'une tension susceptible de mettre en péril la pérennité de l'entreprise ne peut être entravée par une formalisation des processus de décision et de contrôle inadaptée à la réalité du moment. La gouvernance en place doit rester au service de l'entreprise, et non l'inverse !



La perception d'un dysfonctionnement interne

Puisqu'elle est au service de l'entreprise, la gouvernance doit donc être au service de ceux qui la composent. Or, le corps social est sans aucun doute l'élément le plus sensible à la bonne application de cette gouvernance. La tête de toute entreprise est toujours l'objet d'une attention très particulière des équipes qui la composent. Le souci de se sentir dirigé avec pertinence, le besoin de travailler de façon utile, l'aspiration de chacun à pouvoir maîtriser son avenir personnel dans un cadre sécurisé lui permettant d'exprimer ses

talents et de s'y voir reconnu, autant de sujets qui viennent directement puiser leurs mesures au cœur de la gouvernance.

2

Faire le lien en permanence avec le corps social

Une **recherche d'alignement** est le premier critère d'évaluation pour les équipes de la base. Il y a une forte sensibilité à la cohérence entre ce qui est annoncé à la tête et ce qui est vécu dans les gestes concrets du quotidien. Les occasions de grands écarts sont monnaie courante, mais signent aussi malheureusement une lassitude grandissante. On parle souvent de la démotivation des salariés. Elle prend sa source dans l'incapacité de ces derniers à percevoir le bon alignement entre les discours et les actes, ceux qui arrivent jusqu'à eux et dont ils sont témoins, tout autant que ceux qu'on leur demande de pratiquer...

On constate de plus en plus d'exigence des salariés à travailler dans une entreprise au sein de laquelle les valeurs sont partagées. Cela va de pair avec le fait qu'ils adhèrent avec la raison d'être de l'entreprise, qu'ils sont fiers du mythe fondateur, défendent les rituels... et revendiquent la *mission* de leur entreprise !

Ce nouveau besoin de s'assurer du sens de leur investissement dans leur entreprise tient à une **recherche de sécurité** de plus en plus forte : le besoin de se sentir en sécurité dans un modèle solide qui les protégera le plus longtemps possible. Les salariés n'ont pas la capacité de décider de l'avenir de leur entreprise. Ils subissent les effets du marché, des clients, mais aussi de la cohérence des décisions de leur dirigeant. C'est pourquoi ils seront attentifs à ce que ce dernier s'attache à rester cohérent entre la stratégie développée et la réalité du terrain qu'ils connaissent bien. C'est parce qu'ils se sentiront en sécurité qu'ils pourront s'investir avec confiance dans leur travail.

CAS 2



Le critère de lecture le plus sensible pour mesurer cette cohérence se situe au cœur de la grille de délégation

La **délégation** est l'expression d'une marque de confiance. Plus on descend dans les strates opérationnelles, plus cette confiance perçue est importante,

et plus elle est efficace dans les gestes quotidiens. La confiance ne doit pas être aveugle. Elle suppose la connaissance de « l'autre », de celui qui en sera le dépositaire. Bien souvent, dans une organisation mature, la grille de **délégation** est à l'image du niveau d'assurance du dirigeant. Si ce dernier fait confiance à ses **équipes**, il déléguera de façon large, et aura tendance à instaurer dans l'ensemble de la structure un niveau élevé d'autonomie au travers de ce dispositif. Si, au contraire, il préfère valider à son niveau un maximum de sujets, sa grille pourra être plus fortement resserrée, et il induira mécaniquement un sentiment de perte ou d'absence d'autonomie... On pourra alors parler de défiance !

Voilà pourquoi une grille de **délégation** peut devenir une véritable grille de lecture sur la **stratégie** de toute entreprise, mais aussi, et surtout, sur le niveau de confiance de son dirigeant. Confiance en lui... Confiance dans ses **équipes**... mais surtout confiance en réalité dans la capacité de ces dernières à avoir le courage d'assumer les décisions qu'il leur délègue... Une confiance pareille ne se décrète pas. Elle se construit sur la durée, par un travail de connaissance réciproque. Laisser le temps d'apprécier, de s'apprivoiser, de se connaître tout simplement.

→ Alors, les niveaux hiérarchiques intermédiaires jusqu'au collaborateur en bout de chaîne pourront accepter, sans crainte d'être piégés, les responsabilités ainsi distribuées.

→ Alors, dans une même symétrie, les dirigeants pourront **déléguer** une partie importante de leurs pouvoirs, sans crainte de voir ceux-ci utilisés à mauvais escient au détriment de la bonne marche de l'entreprise.

Un des aspects de cette bonne gouvernance réside dans l'application du principe de **subsidiarité** :

Lâcher le quotidien dès que cela est possible, ne pas être en **décision** permanente et surtout ne pas faire remonter à soi les sujets qui peuvent être traités avec compétence par les niveaux décentralisés de l'organisation. Les principes de **subsidiarité** sont souvent revendiqués pour soi-même et malheureusement trop souvent ignorés quand il s'agit de les appliquer à nos **équipes**...

Trop concentrer la décision sur soi oblige les **équipes** à fournir de la matière au-delà du raisonnable ! Le désintérêt se cumule alors avec la surcharge de travail qui pèsera sur les proches. Charge qui sera en plus estimée inutile... Le pire pour un dirigeant advient : celui de gâcher ceux qui lui sont confiés, et de gâter la vie de leurs proches !

Alors le chef a tout faux, la **gouvernance** de l'entreprise est déséquilibrée, et lorsque la **gouvernance** est bancale, l'ensemble de l'entreprise souffre... Et quand les collaborateurs souffrent, les performances ne sont bien entendu pas au rendez-vous !

3

Affecter les moyens adéquats

Une gouvernance est un équilibre fragile entre trois instances de pouvoirs qui, s'ils se complètent, restent quand même des lieux où des personnalités fortes s'expriment... Il est donc primordial de prendre grand soin de cet ensemble. Rien ne se fera de façon naturelle. Il faut que le dirigeant et les animateurs de ces instances se comprennent, s'apprécient, s'accordent sur les sujets même si certains sont là pour diriger (gouverner ?), d'autres pour décider et enfin les derniers pour surveiller... Les espaces réservés pour ces échanges devront être parfaitement identifiés avec un rythme connu et un contenu validé. C'est au dirigeant de donner l'impulsion nécessaire. Il devra s'attacher à préserver quatre points essentiels : le temps / le rythme / la compétence / le contenu.

LE TEMPS

Une gouvernance bien réglée et efficace prend du temps. Il est indispensable de préserver des plages suffisantes pour travailler au fil de l'eau une gouvernance qui nécessite que l'on prenne du temps pour elle. La préparation des sujets, leur validation auprès de l'ensemble des parties concernées, les délais suffisants pour les instruire enfin, le temps du contrôle, autant de moments importants qu'il faut savoir respecter et ne surtout pas occulter. Du respect de ces périodes dépend le bon fonctionnement de la gouvernance.

LE RYTHME

Le pouvoir « exécutif » est par nature quotidien. Il se concrétise jour après jour dans les prises de décision qui mettent en œuvre la stratégie élaborée avec le pouvoir « souverain ». Ce dernier se manifeste régulièrement au travers d'un conseil d'administration qui représente principalement les actionnaires. La fréquence peut être annuelle, trimestrielle ou mensuelle.

Enfin, le pouvoir de « surveillance » doit se réunir plusieurs fois dans l'année. Son travail doit être régulier et détaché des pressions du quotidien de l'entreprise. Son rôle est de prendre du recul et de traiter des sujets de fond.

Un rythme trimestriel ou quadrimestriel est sans doute l'idéal. Cela permet aux participants (souvent des personnalités extérieures) de garder une belle perception de la dynamique en cours de l'entreprise.

LA COMPÉTENCE

La principale qualité d'un dirigeant se lit dans sa capacité à s'entourer des bonnes personnes aux bons moments. De la qualité de son entourage dépend aussi la pérennité de son entreprise. Il en est de même avec les personnes qui composent l'ensemble du dispositif de gouvernance. Il devra entre autres s'assurer qu'elles disposent des moyens intellectuels et matériels pour assumer leurs rôles dans les meilleures conditions. La formation au fil du temps permettra de mettre à niveau les participants aux exigences nouvelles qui peuvent se présenter (réglementaires, spécifiques...). Certains aspects doivent notamment faire l'objet d'attention particulières en requérant un niveau de compétence minimum et touchent à l'exercice des responsabilités dans ces types d'instances (conflit d'intérêts / confidentialité / responsabilité civile...).

LE CONTENU

L'ensemble des problématiques soulevées par l'entreprise doit être repris sous diverses formes au travers de ces trois pouvoirs. Les deux premiers sont pilotés par l'action et l'exigence du moment et du moyen terme. Le pouvoir de « surveillance » doit s'exprimer dans le long terme. Les sujets soumis à ses travaux doivent balayer les grands domaines dits stratégiques (les risques majeurs / les investissements significatifs / la *People Review* / les budgets). Le cadencement de ce contenu doit être connu longtemps à l'avance de telle sorte que les équipes en charge de ces présentations soient en capacité de les préparer avec soin.

4

Assurer une évaluation annuelle des travaux de chaque instance

Tout comme un exécutif qui doit être régulièrement évalué, la gouvernance d'une entreprise gagnera en efficacité et en pertinence si elle se soumet régulièrement à ce type d'exercice. Idéalement, l'ensemble des acteurs doit pouvoir y participer – les personnalités qui composent les instances en question ainsi que les observateurs qui sont en relation avec elles. Les méthodes doivent être simples et rapides. Souvent basées sur un questionnaire

anonyme, elles permettront d'identifier des points de progrès et d'ajustements parfois nécessaires. Elles doivent porter sur le fond des sujets traités comme sur la forme des réunions et des interventions. Leurs processus et les résultats obtenus doivent être transparents.

CONCLUSION

Une bonne gouvernance se construit au fil du temps et au gré des besoins de l'entreprise. Le dirigeant gagnera à être à l'écoute de son écosystème interne et externe pour ajuster en permanence son dispositif. Ce dernier devra être pertinent pour répondre aux exigences de l'environnement mais aussi coller aux réalités perçues par son corps social pour entraîner l'ensemble des équipes aux meilleures performances possibles. La gouvernance s'exprimera alors jusqu'au travers des règles de délégation.

Enfin, cette gouvernance devra recevoir les moyens suffisants pour fonctionner. Le principe d'une évaluation annuelle permettra d'en mesurer les corrections nécessaires. Cette touche ultime ne pourra que consolider une gouvernance qui apparaîtra alors solide et respectueuse des parties prenantes.

Les points à retenir

- ⌚ Ne pas rester sur une gouvernance figée. Elle doit pouvoir évoluer à l'initiative du dirigeant qui doit rester à l'écoute de son environnement interne et externe.
- ⌚ La gouvernance, tête de l'ossature qui encadre le fonctionnement de l'entreprise, doit se prolonger dans des règles de délégation au sein des équipes cohérentes avec la stratégie établie.
- ⌚ Une gouvernance solide et respectée doit posséder des moyens adaptés pour fonctionner. Elle doit être évaluée régulièrement.

Chapitre

08

Par qui se faire aider pour structurer sa gouvernance ?

par Denis Kibler & Olivier de Marignan

Denis KIBLER est dirigeant d'entreprises patrimoniales. Héritier, repreneur et créateur, il a mesuré en 2004 le bénéfice d'un accompagnement structuré en transmettant l'ETI industrielle qu'il avait créée en 1988. Membre d'APIA, il exerce aujourd'hui trois mandats indépendants et enseigne dans les domaines de la gouvernance et du traitement des difficultés des entreprises.

Olivier de MARIGNAN a été directeur général de deux banques régionales employant plus de 1 500 personnes pendant douze ans à Lyon et Nantes. Il reprend BOSS to BOSS en 2018 avec deux autres associés, patrons de leur propre entreprise, pour accompagner les dirigeants dans la constitution et l'animation de leurs comités stratégiques. Il est président de l'association Simon de Cyrène Nantes.

Enjeux du chapitre

Se doter d'une gouvernance qui protège l'intérêt social est réalisable de bien des façons, selon les caractéristiques de l'entreprise et ses valeurs. Cette décision est d'abord une prérogative exclusive du ou des dirigeant(s). Elle survient généralement à l'occasion d'une prise de conscience elle-même engendrée par une crise. Une aide extérieure, au moins initialement, est nécessaire pour l'accomplir avec succès. Une telle ressource peut elle aussi être trouvée de multiples manières. Cet apport extérieur sera idéalement relayé dans l'entreprise, quand celle-ci pourra l'assumer, par le recrutement d'administrateur(s) indépendant(s). C'est en accord avec les valeurs des actionnaires et de l'entreprise que ce travail de recherche et de mise en place doit être accompli.

1

La structuration du système de gouvernance dans l'entreprise patrimoniale est à géométrie variable

Elle s'adapte tant à la taille de l'entreprise qu'au contexte dans lequel elle se trouve, sur son marché comme dans l'évolution de son actionnariat. Comme cela a déjà été souligné auparavant, elle peut démarrer très tôt, de manière informelle, puis évoluer avec les besoins, les constats et les circonstances. En effet, la plupart des entreprises moyennes à caractère patrimonial sont des SAS ou des SARL sur lesquelles peu d'obligations formelles pèsent à ce sujet. Aussi, chez elles, l'organe central de gouvernance ne sera-t-il pas toujours un conseil d'administration ou un conseil de surveillance, mais tout autre comité ou groupe de travail, à la condition que son organisation et son mode de fonctionnement soient expressément définis. On parlera alors d'organe central de gouvernance *ad hoc*.

L'exemple de certaines start-ups est à cet égard éloquent. Les plus ambitieuses choisissent en effet souvent, dès leur création, un accompagnement structuré qui constitue en fait déjà un système de gouvernance. Celui-ci consiste généralement en des échanges réguliers et programmés avec ces personnes compétentes et impliquées dans le capital que sont les « *business angels* ».

S'ils ne sont pas ici, à proprement parler, des acteurs indépendants, leur rôle est finalement assez semblable.

CAS 1



De ses pairs à un expert, exemple d'un accompagnement progressif et adapté sur plusieurs années

Ingénieur durant dix ans dans une grande entreprise de BTP, Antoine X réalise son rêve d'indépendance en 2005. Il prend alors le contrôle, avec le support financier de quelques membres de sa famille, d'une petite affaire de second œuvre du bâtiment. Cette SAS employait alors 40 personnes pour un CA de 5 M€. Le comité de direction informel réunissait autour du patron les deux chefs de chantier, la comptable et un commercial. La gouvernance se résumait au strict minimum légal : un président et une AG par an.

Antoine, ayant travaillé dans des structures plus organisées, comprend qu'il ne peut imposer à cette PME la discipline qu'il a connue, soit six conseils d'une demi-journée par an, avec autant de préparation.

Cependant, actionnaire très majoritaire et unique mandataire social, il se sent très seul ! Membre d'un club APM local, il va alors mettre en œuvre une idée originale. Il demande en 2009 à trois des vingt membres du club qu'il choisit pour leurs compétences complémentaires de le challenger durant une réunion de deux heures chaque trimestre, suivie d'un repas amical. Ce rituel programmé à l'année constitue l'embryon du système de gouvernance grâce auquel il va briser sa solitude, tester ses idées et éprouver sa stratégie.

Deux années plus tard, son club invite un expert à intervenir sur le sujet de la gouvernance. Après la rencontre et des débats qu'il estime enrichissants, Antoine sollicite son aide pour aller plus loin dans son propre exercice de gouvernance.

Après un travail commun de plusieurs mois, un véritable comité stratégique est mis en place avec le recrutement de deux administrateurs indépendants par l'intermédiaire de l'association APIA recommandée par l'expert. Le travail de ce dernier a en effet permis la rédaction d'un règlement intérieur qui prévoit une composition de cet organe comprenant au minimum deux indépendants et deux représentants des actionnaires, et six réunions annuelles d'une

demi-journée. Le système fonctionne ainsi depuis 2013. L'entreprise emploie aujourd'hui 150 salariés et réalise un CA de 25 M€.

2

La démarche de structuration survient souvent en réponse à une crise

Le déclencheur d'un travail qui va dépasser la simple recherche d'une conformité à la loi et aux statuts est le plus souvent une crise : transmission, retournement d'un marché, croissance externe ratée, sinistre ou contentieux menaçant la continuité d'exploitation... Parmi les solutions se présente alors souvent la mise en place d'une véritable gouvernance. Il revient généralement à celui qui défend cette option de rechercher alors un appui pour sa mise en place. C'est l'objet de ce chapitre : où trouver un tel accompagnement, à la fois efficace et disponible ? Cette démarche, que nous allons aborder, une fois enclenchée va généralement se conclure, quand l'entreprise pourra le financer, par le recrutement de personnes externes qui deviendront des supports permanents de progrès à l'intérieur du système.

CAS 2



Une trop longue codirection qui paralyse la décision stratégique, exemple d'un rappel brutal aux réalités qui déclenche la remise en cause et l'ouverture salvatrices

Quatre fondateurs gèrent leur entreprise de services depuis plus de vingt ans. Le model-business vite stabilisé est très rentable. Les responsabilités se répartissent assez naturellement et de façon plus ou moins équilibrée entre chacun. Les exercices se poursuivent... et se ressemblent avec leur lot de préoccupations opérationnelles et de résultats positifs qui confirment le bon positionnement de l'activité. Les fondateurs n'ont pas de structure de gouvernance. Ils se réunissent tous régulièrement pour résoudre les questions du moment... et s'auto-congratuler ! Arrive le temps où les stratégies individuelles vont percuter le déroulement tranquille du business. Entre l'envie de bouger, de préparer concrètement sa retraite, de répondre à des contraintes familiales devenues pressantes, les réunions tournent de plus en plus autour de la cession de l'entreprise. Les prix évoqués sont ambitieux. Ils reposent sur des exemples de cessions comparables observées dans la branche. Certains, les

plus optimistes, mettent un veto à toute cession en deçà d'un prix minimum, persuadés que leur réussite relève de l'épopée exceptionnelle et qu'il ne saurait être question de la brader...

Les approches sont lancées et la sanction tombe : le meilleur prix proposé est la moitié de l'évaluation la plus basse évoquée... et à peine le tiers de la plus ambitieuse ! La claque est dure à encaisser...

La raison invoquée dans cette offre paraît cependant totalement évidente : les fondateurs sont passés à côté de décisions stratégiques basiques et ont trop longtemps différé des investissements indispensables et à leur portée vis-à-vis des équipes, du business et de leur budget... Pour tout repreneur sérieux, une restructuration coûteuse sera donc nécessaire.

Ce dur rappel à la réalité va faire réfléchir trois d'entre eux, qui décideront de poursuivre ensemble l'aventure après avoir écarté de l'opérationnel le quatrième, qui refusait toute remise en cause. Une réflexion poussée sur le mode de gouvernance grâce à l'accompagnement du bon réseau de BOSS(*) se conclut alors par la mise en place d'un comité stratégique structuré avec des personnalités extérieures. Elle permettra sans aucun doute, sur la durée, de corriger les manquements du passé.

3

Quels points d'appui sont à la disposition des dirigeants pour structurer leur gouvernance ?

→ **Les ouvrages et les codes :** On est ici dans l'académique, voire parfois dans la conformité. C'est toutefois une bonne manière à peu de frais d'y voir plus clair dans la rédaction de son cahier des charges.

→ **Les associations :** D'abord, APIA (Administrateurs Professionnels Indépendants Associés) et l'IFA (Institut Français des Administrateurs), dont ce sujet est la mission centrale. Ces associations ont érigé leur cause sur la sensibilisation des dirigeants d'entreprise au bénéfice que peut apporter la présence d'administrateurs indépendants au sein de leur conseil. Le chapitre 5 de cet ouvrage expose les sept leviers majeurs qui permettent au dirigeant d'améliorer son efficacité globale. Ces mêmes associations accompagnent ainsi les entreprises qui souhaitent initier une telle démarche pour la recherche des bons profils adaptés à leurs besoins. APIA, pour sa part, est particulièrement orientée vers les secteurs des PME et des ETI. Bien d'autres associations

d'entrepreneurs centrées sur des missions plus larges s'intéressent à cette ressource et proposent de la littérature, des colloques et des formations sur le sujet : APM (Association Progrès du Management), FBN (Family Business Network), les associations ALUMINIS de grandes écoles, etc.

→ **Les réseaux d'accompagnement des chefs d'entreprise :** Le CJD (Centre de Jeunes Dirigeants) et RE (Réseau Entreprendre) ont la particularité d'offrir des relais locaux puissants capables d'apporter conseil et soutien aux fondateurs dans leurs premières réflexions de structuration.

→ **Les pairs :** On va les trouver naturellement au sein des réseaux mentionnés, mais aussi, par exemple, au travers de certaines initiatives (*) visant à réunir dans des rencontres régulières certains chefs d'entreprise désireux d'aider l'un d'entre eux à passer une étape sensible avec plus de sécurité.

→ **Les formations :** Souvent directement mises en place par les associations, elles proposent des cursus variés destinés aux entrepreneurs en recherche de cette structuration comme aux professionnels de l'entreprise désireux d'exercer une responsabilité d'administrateur « indépendant ».

→ **Les conseils :** Qu'ils soient experts APM ou membres de cabinets plus ou moins structurés, il existe une dizaine de ces professionnels à la disposition des entreprises. Parmi eux, il importe de bien distinguer les spécialistes de la gouvernance familiale de ceux de la gouvernance de l'entreprise.

→ **Les administrateurs indépendants professionnels :** Ce métier s'est profondément transformé au cours des vingt dernières années. Auparavant, en effet, il ne s'agissait que d'un circuit très fermé réservé aux organes des grandes entreprises cotées. Aujourd'hui, de nombreux acteurs se sont engagés qui constituent une population significative de professionnels compétents et libres prêts à s'investir dans des mandats indépendants en PME/ETI. Comme souligné dans l'introduction de cet ouvrage, c'est souvent le premier indépendant professionnel dans un conseil qui va constituer l'appui décisif pour mener à son terme l'exercice de structuration et veiller à ce que son efficacité se maintienne dans le temps.

(*) Spin-off du Réseau Entreprendre Atlantique, la société BOSS to BOSS a été créée par le directeur de REA en fin de mandat. Elle permet aux entreprises qui n'ont pas le statut de lauréat du RE de bénéficier de l'accompagnement de chefs d'entreprise, appelés « les BOSS », au travers de la création de comités stratégiques.

CONCLUSION

La diversité des formats et des formules met la ressource d'une bonne gouvernance à la portée de toute entreprise dont le ou les dirigeants acceptent d'y travailler vraiment.

Cela étant posé, une aide extérieure leur est nécessaire qui puisse travailler en harmonie avec les valeurs et la vision des dirigeants. Avant même cet ajustement, ces derniers doivent se sentir en confiance, et ce doit être le premier objectif des acteurs que nous avons cités. Il ne s'agit pas en effet de simples réunions entre copains. Il va y être question de l'avenir d'une entreprise et d'aider un dirigeant qui le demande à trouver les pistes qui lui permettront de résoudre une difficulté passagère, une carence dont il a conscience, et, dans le meilleur des cas, de lui donner les moyens d'aller jusqu'au bout de ses propres rêves.

Cette « assistance » peut être ponctuelle et tenir sur une ou plusieurs séances pour franchir une étape particulière. Elle gagnera toujours à être pérennisée de l'intérieur en impliquant les acteurs dans la durée par l'intervention d'un recrutement externe.

En effet, il ne faut pas confondre pluralité d'associés et système de gouvernance ni penser qu'un partage du capital entre plusieurs acteurs soit « suffisant » pour répondre aux défis mentionnés plus haut. La diversité des avis et des regards sera certes là, mais il manquera sans doute toujours l'esprit d'analyse critique et le recul indispensables qu'apporte une vision indépendante.

Recruter une telle ressource au service de la gouvernance permettra d'apporter puissance et réflexion à la démarche sur une période en phase avec la vie de l'entreprise. Tous les dirigeants qui ont expérimenté cette ressource témoignent aujourd'hui avec conviction des progrès qu'elle leur a permis de faire en allant plus loin et plus vite sur des chantiers qui leur paraissaient hors de portée.

Les points à retenir

- ⌚ Un système de gouvernance efficace s'adapte à votre entreprise, et pas le contraire.
- ⌚ La décision de le mettre en place vous appartient, mais si vous la prenez, faites-vous aider !
- ⌚ Cette aide extérieure gagne à être trouvée localement.
- ⌚ La bienveillance et le respect de vos valeurs sont indispensables dans cette démarche.
- ⌚ Privilégiez la confiance à la démonstration académique.
- ⌚ L'aide extérieure qui permet de démarrer, quelle que soit sa source, gagne à être pérennisée avec la mise en place d'administrateurs indépendants.

Chapitre

09

L'état de la gouvernance dans les PME/ETI et incidences de la Loi Pacte

par Bpifrance

Préambule

Loin d'être l'apanage des grandes entreprises, la gouvernance permet également aux TPE, PME et aux ETI d'assurer leur pérennité et d'en faire un facteur clé de réussite. Dans ce chapitre, nous étudierons son importance, sa place et comment elle se matérialise dans une entreprise afin d'en faire un véritable levier de création de valeur au service de l'impact.

Mais qu'est-ce que l'impact, et quel est son rôle dans une entreprise ?

L'impact se réfère aux externalités sociales et/ou environnementales positives ; ainsi, une entreprise à impact est une entreprise qui va se fixer des objectifs sociaux et/ou environnementaux avec une évaluation de ceux-ci à partir d'indicateurs choisis afin de développer des bénéfices sociaux et/ou environnementaux pour elle et la société. Bien plus qu'une simple méthode de différenciation, les entreprises à impact incarnent un mode de pensée qui contribue à faire évoluer le monde vers des démarches plus responsables pour l'avenir. Pour comprendre comment la gouvernance peut être un levier afin d'accélérer son impact, nous analyserons en premier lieu sa place dans la loi française, et notamment dans la loi PACTE, qui donne du sens à la gouvernance des entreprises. Puis, dans un second temps, nous réaliserons un état des lieux des pratiques en termes de gouvernance dans les entreprises françaises afin de conclure sur un dernier temps avec un « mode d'emploi » pour élaborer une gouvernance juste au service de l'impact.

1

La place de la gouvernance dans la Loi Pacte

Même si certaines obligations légales concernent directement la gouvernance d'une entreprise, elle doit être d'abord envisagée comme un levier de création de valeur pour les entreprises. C'est notamment en partie pour renforcer ce potentiel de création de valeur que la loi PACTE a été créée. La loi PACTE, ou Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises, ambitionne de donner aux entreprises les moyens d'innover, de se transformer, de grandir et de créer des emplois. Elle a été promulguée le 22 mai 2019 et comporte plus de 70 articles.

La philosophie de cette loi réside dans le fait que le gouvernement souhaite renouer avec l'esprit de conquête économique et favoriser la croissance des entreprises. Il s'agit, plus particulièrement, de moderniser le modèle d'entreprise français pour le mettre en cohérence avec les réalités du XXI^e siècle. Dans cette perspective, la loi PACTE intervient à trois niveaux, lesquels correspondent au cycle de vie de l'entreprise. Le premier est celui qui précède la création des entreprises et la naissance proprement dite. Le second concerne le fonctionnement de l'entreprise. Enfin, le troisième a trait à la cessation de l'activité.

Cette loi correspond donc à une nouvelle étape pour la transformation économique de la France avec un plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises, pour en faire :

→ **Des entreprises libérées** : De la création à la transmission, les entreprises font face à trop d'obligations qui compliquent chaque étape de leur développement. La loi PACTE lève ces obstacles, elle simplifie notamment la création d'entreprise, allège les seuils d'effectifs et facilite la transmission et la reprise d'entreprise.

→ **Des entreprises mieux financées et plus innovantes** : Les entreprises manquent aujourd'hui de fonds propres, indispensables à leur développement. La loi PACTE facilite l'accès à des financements diversifiés et oriente l'épargne des Français vers les fonds propres des entreprises pour financer l'innovation et la croissance.

→ **Des entreprises plus justes** : La loi PACTE modifie le Code civil pour affirmer leur rôle social et environnemental et leur permettre de se doter d'une raison d'être. L'entreprise doit être le lieu de création et de partage de la valeur, dépassant ainsi l'unique objectif de générer du profit. Le travail des salariés est mieux récompensé grâce à la suppression du forfait social sur l'intéressement pour les entreprises de moins de 250 salariés et sur la participation pour les entreprises de moins de 50 salariés. C'est pourquoi il est désormais possible de **récompenser le travail des salariés** avec les dispositifs d'épargne salariale et le développement de l'actionnariat salarié, **redéfinir la raison d'être des entreprises** avec la modification d'articles dans le Code civil, la transparence des salaires dans les entreprises cotées, le renforcement de l'égalité hommes-femmes dans les entreprises.

Ce dernier volet concerne plus particulièrement les nouvelles mesures de gouvernance des entreprises françaises. Comme mesure phare, on retrouve la

définition de la raison d'être pour les entreprises, ce qui leur permet de tracer une nouvelle route sur le long terme. La comparaison avec le milieu marin trouve une fois de plus tout son sens. Il ne s'agit plus pour une entreprise de prendre un nouveau cap en ne regardant que la météo mais aussi de tenir compte du vent, des courants, des marées pour apprécier et anticiper les dérives, ce qui constitue un réel pilotage pour avancer dans un environnement incertain.

Par ailleurs, la loi PACTE définit le statut d'un nouveau type de société, les sociétés à mission. On remarquera alors que la société à mission se rapproche de l'entreprise à impact, ce qui a défini une exigence particulière en termes de gouvernance pour les entreprises à impact. En effet, étant donné que ces entreprises sont définies comme étant des sociétés commerciales qui intègrent plusieurs objectifs sociaux et environnementaux, il est nécessaire que ces entreprises engagées optent toutes deux pour une transparence exemplaire.

Mais comment cette gouvernance se matérialise-t-elle concrètement dans les entreprises françaises ?

2

L'état des lieux de la gouvernance dans les PME/ETI : les études du Lab⁽¹⁾ :

Bpifrance le Lab, le laboratoire d'idées des PME et ETI de Bpifrance, a mené une étude, « La gouvernance des PME-ETI levier de confiance et de performance », auprès de 1 500 dirigeants de PME et ETI.

PERCEVEZ-VOUS LA GOUVERNANCE COMME UN LEVIER DE PERFORMANCE DÉCISIF POUR VOTRE ENTREPRISE ? (en % du nombre de répondants)



Taux de réponse : 96,5%. Réponses moyennes : oui, 88% ; non : 12%.
Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Comment bien diriger une PME-ETI ? », avril-juin 2019, 1 452 réponses exploitées.

⁽¹⁾Les études du Lab qui ont été sélectionnées sont les suivantes : « La gouvernance des PME-ETI levier de confiance et de performance », « Vaincre la solitude du dirigeant » et « 4 profils de dirigeants ».

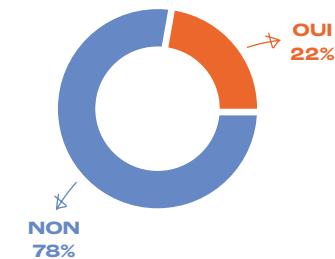
Premièrement, le constat que nous faisons dans cette étude est que la gouvernance peut être un levier de croissance durable. Ce constat est également partagé par les dirigeants interrogés. En effet, 89 % d'entre eux estiment que la gouvernance est un levier décisif pour la performance de leur entreprise.

L'intégration des parties prenantes est un levier indispensable d'une gouvernance équilibrée. Sur ce point, 57 % des dirigeants de PME-ETI estiment que leur entreprise appartient autant à ses actionnaires qu'à ses collaborateurs.

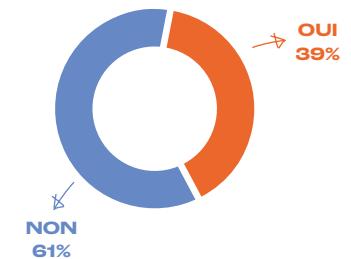
Dans ce contexte, ces chefs d'entreprise organisent entre managers et managés la co-construction des prises de décision opérationnelles dans 61 % des cas et la participation des collaborateurs aux décisions stratégiques dans 56 % des cas.

Concernant la formalisation de comités, une autre étude du LAB, « Vaincre la solitude du dirigeant », menée sur 2 400 dirigeants de PME/ETI, a montré que près de 40 % des interrogés ont un comité de direction et 22 % ont un conseil d'administration.

AVEZ-VOUS MIS EN PLACE UN CONSEIL D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE ?
(en % du nombre de répondants)

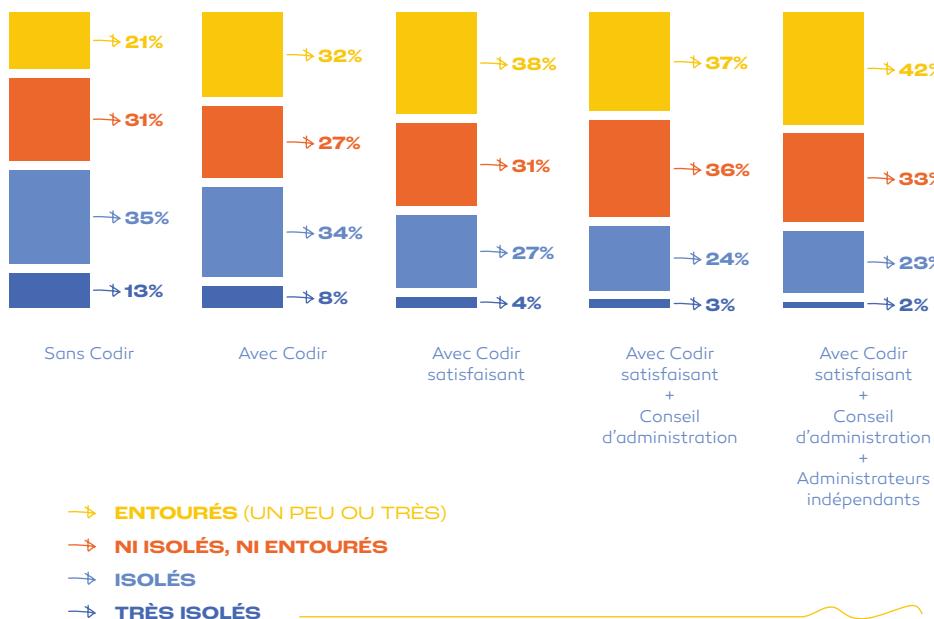


AVEZ-VOUS MIS EN PLACE UN COMITÉ DE DIRECTION AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE ?
(en % du nombre de répondants)



Cette même étude a révélé que sur les dirigeants de PME et ETI ayant répondu à l'enquête, près de la moitié d'entre eux reconnaissent se sentir isolés. Les réducteurs de solitude se trouvent principalement du côté de l'organisation et de la gouvernance (partage de la décision, mise en place d'un comité de direction ou d'un conseil d'administration, ouverture du capital...), ainsi que des performances de l'entreprise.

SENTIMENT D'ISOLEMENT ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISE (en % du nombre de répondants)



Revenons désormais à l'étude « La gouvernance des PME-ETI levier de confiance et de performance » qui s'intéresse également à la circulation de l'information au sein de l'entreprise, un indicateur important de transparence. Nous constatons que plus l'entreprise grandit, moins l'information circule bien. Si la direction ne transmet pas d'informations et n'est pas nourrie de données venant des équipes opérationnelles, elle risque d'établir des stratégies hors-sol, sans lien avec la réalité des équipes. 87 % des interrogés trouvent ainsi que la circulation de l'information de la direction vers les salariés est satisfaisante ou très satisfaisante. En revanche, 24 % des dirigeants d'entreprise de moins de 50 salariés sont insatisfaits des remontées d'informations dont ils disposent, ce sont 40 % des dirigeants d'ETI qui partagent ce sentiment.

Les dirigeants semblent avoir pris la mesure de ce problème et sont très nombreux à tenter de mettre en place les conditions nécessaires à une meilleure circulation de l'information. Ainsi, près de 9 dirigeants de PME-ETI sur 10 ont mis en place des réunions d'équipe régulières et des entretiens annuels d'évaluation. Pourtant, cela ne semble pas toujours suffisant. La gouvernance

peut alors jouer un rôle prépondérant en clarifiant les rôles de chacun et en offrant de bonnes conditions pour libérer la parole.

Par ailleurs, il est indispensable que les collaborateurs soient impliqués et engagés dans le projet de l'entreprise afin que la gouvernance fonctionne au mieux. Les dirigeants et managers qui veillent à consulter leurs collaborateurs lors de leurs prises de décision favorisent l'engagement de leurs équipes.

Ainsi, cette étude soulève un point important : celui d'intégrer les parties prenantes à la décision et de les informer de manière transparente.

POUR MOTIVER VOS COLLABORATEURS AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE, AVEZ-VOUS MIS EN PLACE :

(en % du nombre de répondants)

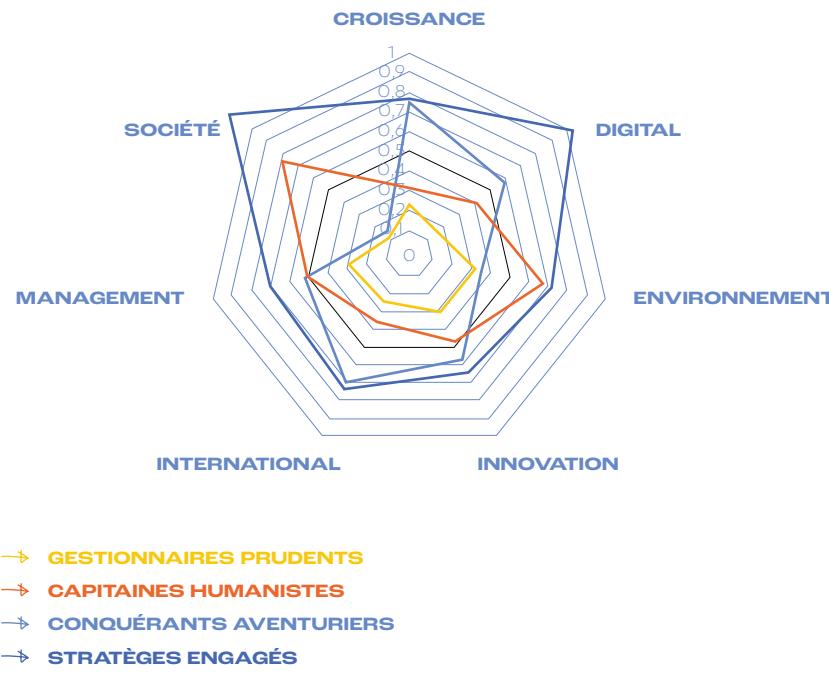


De plus, nous observons que la quête de sens recherchée par les dirigeants de PME/ETI est croissante et de plus en plus intégrée à la gouvernance. L'étude du LAB « Quatre profils de dirigeants » révèle ce point : 1 335 dirigeants ont répondu en ligne à l'enquête.

L'enquête fait ressortir quatre profils de dirigeants. Il en ressort que 26 % ont un profil de « capitaine humaniste » et estiment que le plaisir de diriger une entreprise se trouve au-delà de la croissance. Leurs priorités se portent sur la construction d'une aventure humaine et respectueuse de l'environnement.

Ainsi, la rentabilité n'est plus le seul critère recherché par les dirigeants. D'autres profils d'entreprise se dessinent, les entreprises à impact, avec une quête de sens et la recherche d'un impact positif de l'entreprise sur la société et l'environnement. Ces ambitions se manifestent dans la prise en compte de ces sujets au niveau de la gouvernance. Nous allons dès lors, pour donner suite

à ces constats, énoncer quelques bonnes pratiques de gouvernance afin d'en faire un véritable levier de création de valeur et de sens.



3

Le mode d'emploi d'une gouvernance au service de l'impact

Tout d'abord, rappelons qu'une bonne gouvernance doit être adaptée à la taille de l'entreprise, il n'existe donc pas de règle applicable par tous. Cette réflexion doit se faire au cas par cas.

Il est également important de rappeler que selon le secteur d'activité de l'entreprise, 60 à 90 % de la valeur d'une entreprise repose sur des ressources

immatérielles. Ces ressources (les compétences, la capacité d'innovation, le respect des engagements sociaux et environnementaux...) jouent un rôle déterminant dans la capacité de l'entreprise à construire sa singularité, améliorer sa compétitivité et à assurer sa pérennité à long terme.

Nous pouvons ici vous donner des axes de réflexion pour prendre en compte ces ressources en s'appuyant sur les cinq piliers pour une gouvernance au service de la performance de l'entreprise définis par le LAB dans l'étude « *La gouvernance des PME-ETI levier de confiance et de performance* » :

ÉLABORER UNE VISION DU FUTUR DÉSIRABLE DE SON ENTREPRISE ET BÂTIR UNE STRATÉGIE ADAPTÉE

Les systèmes de gouvernance doivent être imaginés pour servir les objectifs propres à chaque PME-ETI. C'est pourquoi la définition précise du cap de l'entreprise fait partie des fondamentaux de la gouvernance. « À quoi devrait ressembler mon entreprise dans cinq ans ? Quelles sont mes ambitions pour mon entreprise dans les prochaines années ? » Les réponses à ces questions seront décisives pour mettre en place, au cas par cas, le système de gouvernance le plus adapté et le plus utile. Cette démarche doit donc être menée aussi tôt que possible et ouvrir des chantiers variés. Au-delà des seuls objectifs chiffrés de l'entreprise, la construction d'une vision peut aussi englober des échelles de développement, des valeurs à incarner, une raison d'être sociétale, des visées environnementales... Fixer un cap peut ainsi être l'occasion de donner du sens au travail de chacun. Le principal défi du dirigeant revient ensuite à formaliser cette vision, à la partager, et à s'assurer que les décisions de l'entreprise soient toujours cohérentes avec les objectifs et valeurs de l'entreprise.

Le dirigeant doit également pouvoir le décliner en plan d'action et formaliser la feuille de route pour atteindre les ambitions fixées. Au-delà du plan stratégique, le dirigeant doit également expliciter les comportements attendus au sein de l'entreprise et les formaliser dans un système de valeurs partagé en interne.

TRAVAILLER SUR SOI POUR « COMBLER SES ANGLES MORTS »

Le dirigeant a un rôle particulier dans l'entreprise⁽²⁾ afin de garantir sa pérennité et de soutenir son développement. Il se préoccupe particulièrement de l'élaboration de la stratégie, en lien avec les évolutions du contexte dans lequel l'entreprise agit et ses évolutions internes, et du pilotage de l'entreprise au quotidien, en animant une équipe de direction assurant la mise en œuvre

⁽²⁾Source : Référentiel du Cap'Immatériel, catégorie dirigeant.

opérationnelle de la stratégie. Étant donné son importance, cette personne doit veiller à prendre des décisions éclairées. Pour cela, le dirigeant peut :

- S'appuyer sur des réseaux favorisant les échanges entre dirigeants, en lien avec l'activité de l'entreprise et/ou le rôle du dirigeant : réseaux sectoriels, professionnels et territoriaux.
- Mettre en place des dispositifs de co-construction de la stratégie, de son appropriation, de son évaluation.
- Avoir recours à des expertises et conseils extérieurs afin de renforcer la pertinence de la stratégie.
- S'appuyer sur une équipe de direction robuste, aux compétences complémentaires aux siennes et aux responsabilités partagées.
- Définir des mécanismes nécessaires en cas d'indisponibilité de sa part ou de personnes clés dans l'entreprise.

FAVORISER DES PRISES DE DÉCISION COLLECTIVES (NOTAMMENT VIA DES INSTANCES DÉDIÉES)

Si l'ouverture d'esprit du dirigeant est aussi indispensable à une gouvernance équilibrée, c'est que celle-ci promeut les échanges d'idées et la participation de profils complémentaires à la prise de décision. La collégialité peut prendre forme dans certaines instances classiques, ou se dessiner sous les traits d'un bras droit ou d'un associé à parts égales au capital. La collégialité peut aussi être synonyme d'une consultation d'avis élargie au sein de l'entreprise ou d'une inscription à une association de dirigeants pour s'inspirer des meilleures pratiques de ses pairs. Enfin, la collégialité peut s'exprimer à toutes les strates de l'entreprise, notamment sous la forme de comités managériaux ou de comités de pilotage de projet. Les deux instances les plus notoires parmi les PME et les ETI sont le comité de direction et le conseil d'administration (CA). Si le premier est composé de managers de premier plan de l'entreprise, le second peut aussi accueillir des représentants d'actionnaires ou de collaborateurs, mais aussi des administrateurs indépendants. La répartition traditionnelle des tâches entre ces instances évite les doublons : au comité de direction l'élaboration de la stratégie et la déclinaison opérationnelle des orientations choisies, au CA la validation de cette stratégie et le suivi de la mise en œuvre. Chacune de ces instances offre un cadre privilégié à la confrontation d'idées et d'avis, en vue d'optimiser les décisions de l'entreprise.

Si vous n'avez pas encore formalisé un comité de direction ou un conseil d'administration, la mise en place d'un comité consultatif indépendant est une première étape. Le dirigeant actionnaire majoritaire pourra alors bénéficier

d'avis croisés d'experts sans pouvoir être contesté lors de ses prises de décision finale. L'entreprise peut également avoir recours⁽³⁾ à un administrateur indépendant, recommandé en Europe dès le début des années 1990.

On rappellera néanmoins que la création de tels comités doit être envisagée à la lumière du statut juridique de l'entreprise. En effet, en fonction du statut juridique de l'entreprise, certains des comités et/ou mesures préalablement cités ne sont pas applicables. Il convient donc pour l'entreprise de se référer aux diverses modalités législatives concourant à son statut juridique.

CRÉER UNE CULTURE DE LA DÉLÉGATION ET FLUIDIFIER LA CIRCULATION DE L'INFORMATION

Si conserver un contact spontané avec les équipes est décisif pour bâtir un environnement de confiance, la formalisation et la ritualisation de certains échanges peuvent s'avérer décisives pour transmettre et récolter des informations de premier ordre. La gouvernance doit viser à instaurer un équilibre entre le formel et l'informel, entre des supports cadrés par des règles explicites et la spontanéité des rapports humains. Les collaborateurs, mieux informés et mieux écoutés, oseront davantage s'exprimer, et les dirigeants disposeront en retour de données plus complètes pour piloter leur entreprise.

IMPLIQUER LES COLLABORATEURS ET FAIRE CONVERGER LES INTÉRÊTS DES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE



⁽³⁾Source : Formation des administrateurs.

Les dirigeants recherchent la convergence d'intérêts de tous les acteurs de l'entreprise dans le même sens, mais il est extrêmement complexe d'y parvenir tant les intérêts des uns et des autres peuvent sembler parfois contradictoires. La gouvernance permet de préciser la vision de l'entreprise dans laquelle tous pourront se reconnaître, mais aussi de trouver des terrains d'entente, notamment via l'ouverture de débats francs et la définition d'objectifs respectueux de tous. Réunir au sein de son conseil d'administration des représentants d'actionnaires mais aussi de collaborateurs permet ainsi la consultation et l'écoute d'acteurs variés.

Bien diriger ne peut pas se limiter à faire des choix, si judicieux soient-ils. C'est aussi s'assurer de la bonne exécution des décisions arrêtées et de la motivation des équipes pour y parvenir. L'engagement et l'activité des collaborateurs sont essentiels pour atteindre les objectifs collectifs définis. Formaliser son système de gouvernance est ainsi l'occasion de prendre de meilleures décisions, d'aligner des intérêts variés mais aussi de mobiliser davantage ses collaborateurs.

Ce qui peut se traduire par :

- Mettre en place des dispositifs de formation organisés en interne ou en externe, inscrire un plan de formation pour développer les compétences des collaborateurs.
- Mettre en place des dispositifs d'accompagnement individualisés organisés dans le cadre de l'activité de travail.
- Mettre en place des dispositifs de professionnalisation fondés sur des retours d'expérience (REX) entre pairs, métiers et/ou inter-métiers.
- Créer des espaces de travail individuel et collectif qui facilitent les échanges et les possibilités de coopérer.
- Mettre en place des dispositifs d'échanges et de concertation avec les collaborateurs qui vont au-delà des dispositifs légaux dits de « relations sociales ».
- Constituer un système de valeurs élargi (valeurs professionnelles, managériales, relationnelles, morales, sociétales, environnementales...) au sein de l'entreprise et en lien avec ses parties prenantes.
- Organiser des événements qui rassemblent les collaborateurs autour de son projet de développement.

CONCLUSION

Pour conclure, la prise en considération de l'ensemble des ressources immatérielles et l'intégration des parties prenantes contribuent à la définition d'une gouvernance adaptée, au service de l'impact. Comme le suggère la loi PACTE, la gouvernance doit s'emparer des sujets qui créent du sens et de la valeur pour l'entreprise, ayant un impact positif pour elle-même et pour la société.

Les points à retenir

⌚ Les entreprises à impact sont des sociétés qui intègrent les dimensions sociales et environnementales et qui recherchent, au-delà de la rentabilité, un impact positif sur la société. Dans ce cadre, une gouvernance transparente incluant les parties prenantes se révèle nécessaire.

⌚ Les nombres à retenir :

- 88% des dirigeants de PME-ETI estiment que la gouvernance est un levier décisif pour la performance de leur entreprise.
- 26% des dirigeants de PME-ETI ont un profil de « capitaine humaniste » et estiment que le plaisir de diriger une entreprise ne se trouve pas dans la croissance.
- 60% à 90% de la valeur d'une entreprise repose sur des ressources immatérielles.

⌚ La gouvernance doit être envisagée comme un levier de création de valeur pour les entreprises, c'est pourquoi la loi PACTE a été créée. Cette loi ambitionne de donner aux entreprises les moyens d'innover, de se transformer, de grandir et de créer des emplois.

Le projet de loi PACTE intervient à trois niveaux, lesquels correspondent au cycle de vie de l'entreprise. La loi PACTE permet une prise en compte plus accrue des piliers sociaux et environnementaux dans l'entreprise. Elle introduit le statut d'un nouveau type de société, les sociétés à mission, et encourage les entreprises à se doter d'une raison d'être. Cette loi incitative dessine les prémisses d'une gouvernance plus iuste.

⌚ Les 5 piliers pour une gouvernance au service de l'impact de l'entreprise :

1. Élaborer une vision du futur désirable de son entreprise et bâtir une stratégie adaptée.
2. Travailler sur soi pour « combler ses angles morts ».
3. Favoriser des prises de décision collégiales (notamment via des instances dédiées).
4. Créer une culture de la délégation et fluidifier la circulation de l'information.
5. Impliquer les collaborateurs et faire converger les intérêts des parties prenantes de l'entreprise.

Chapitre 10 / Postface

par Michel Nicolas

Auvergnat de toujours, Michel NICOLAS et son frère Daniel ont fait croître l'entreprise de transport éponyme en la hissant en 23 ans au rang des leaders Européens du marché. Anticipant les évolutions stratégiques du secteur, ils ont négocié en 2002 la reprise de leurs activités par le Groupe TNT où Michel a exercé la fonction de DGA de la branche Logistics de 2002 à 2005. Il continue à exercer ses activités en tant que dirigeant de plusieurs PME et administrateur indépendant. Ayant rejoint APIA en 2008, Michel NICOLAS en assure la Présidence avec Sylvie DECANTE comme Vice-présidente ; ensemble, ils ont su mobiliser les énergies pour donner à APIA une véritable stature nationale.

La passionnante et fructueuse collaboration entre le Réseau Entreprendre et APIA (Administrateurs Professionnels Indépendants Associés) auxquels s'est jointe Bpifrance a donné naissance à cet ouvrage qui traite de la gouvernance des entreprises.

La douzaine de dirigeants des deux associations qui ont contribué à la rédaction sont tous intimement conscients qu'ils agissent dans un monde qui change profondément. Bien des habitudes et des règles d'hier ont déjà bougé, et les changements n'ont pas fini de bouleverser nos réflexes.

La mobilisation des énergies vitales des entreprises concerne principalement les femmes et les hommes qui les animent. Ainsi la mission de chaque entreprise doit-elle découler d'une vision stratégique clairement définie et le plus tôt possible pour que chaque partie prenante, dont au premier chef les salariés, en comprenne la raison d'être et le sens.

Le dirigeant responsable, conscient de ces enjeux, doit donc sérieusement s'interroger sur son premier risque : sa solitude.

Les expériences vécues ou analysées par les rédacteurs conduisent toutes à recourir à la mise en œuvre d'une gouvernance qui permettra d'éviter ce terrible piège qu'est l'isolement du dirigeant.

Mais, bien plus encore, l'organe central de gouvernance, quelle que soit sa forme, irriguera de façon vertueuse l'entreprise en s'attachant à mettre l'intérêt social au cœur de la réflexion. Les quatre enjeux majeurs devront être abordés :

- Pérennité de l'entreprise
- Intérêts des associés
- Cohérence avec le projet d'entreprise
- Valeur pour les parties prenantes

L'ouvrage présenté grâce à la collaboration des deux associations de dirigeants propose un cheminement cohérent et percutant qui va du « pourquoi » une gouvernance au « comment » la mettre en œuvre et la faire vivre pour la meilleure création de valeur pour l'entreprise.

Les rédacteurs, forts de leurs propres expériences, se sont écartés de tous schémas théoriques, nourrissant au contraire leurs analyses et leurs propositions de cas concrets. Tous sont unanimement convaincus que l'intérêt

social des entreprises dont ils sont responsables doit se forger au sein d'une gouvernance efficiente.

Ainsi l'esprit qui anime cet ouvrage peut-il se synthétiser en deux mots : ambition et pragmatisme.

Ambition, parce qu'entreprendre nécessite cette valeur qui pousse à se dépasser individuellement et collectivement, et ainsi conduit à la réussite.

Pragmatisme, parce que loin des solutions toutes faites, les auteurs des différents thèmes traités savent que la vie des entreprises est une succession de phases auxquelles l'organisation de la gouvernance doit s'adapter pour être efficiente.

En ce sens, APIA et Réseau Entreprendre suggèrent au dirigeant d'entreprise de s'intéresser à la mission de l'administrateur indépendant.

Une telle personnalité, avec ses compétences, joue un rôle majeur pour :

- Briser la solitude du dirigeant
- Contribuer à accélérer la croissance en encourageant la réflexion
- Concilier les intérêts des parties prenantes
- Partager la confiance

Tout ceci avec de la bienveillance, mais sans complaisance, en veillant au respect de l'intérêt social de l'entreprise.

Cet ouvrage est donc dédié à tous les dirigeants d'entreprise qui souhaitent se reconnaître dans ces deux valeurs, ambition et pragmatisme, parce qu'ils sont désormais conscients qu'une bonne gouvernance est créatrice de valeur.

RESSOURCES



Définissez votre style de gouvernance grâce à notre outil :
[Gouvernance Designer](#) by Réseau Entreprendre

Pour aller plus loin,
découvrez notre atelier sur la
↗ [gouvernance en vidéo](#)

Notre site [APIA](#) ↗

↗ Accès aux [cahiers APIA](#)

Vidéo de notre dernier
« [Rendez-vous APIA](#) »
↗ du 8 décembre 2021

Éditions Réseau Entreprendre 2022, 29 Rue Drouot 75009 Paris
Direction Artistique : Josué Schultz
Mise en page : Florent Gautier
Mars 2022

Boostez la performance de votre PME grâce à la gouvernance

La gouvernance n'est pas réservée aux grandes entreprises. N'attendez pas pour mettre en place les bases d'une bonne gouvernance dans votre PME ou TPE ! Votre gouvernance vous fera grandir et vous ferez grandir votre gouvernance avec l'évolution de votre entreprise. Vous voulez pour votre entreprise plus de valeur et plus d'idées. Vous voulez pour vous moins de faux pas et moins de solitude. Alors lisez ce livre ! Bourré de conseils concrets , il vous ouvrira les yeux sur les bonnes pratiques qui vont vous aider à avoir la croissance vertueuse que vous recherchez.

Rédigé par des chefs d'entreprises expérimentés et aguerris aux questions de gouvernance, ce livre vous montrera non pas un chemin mais des chemins possibles pour construire la gouvernance qui vous ressemble.