

# APIA

Administrateurs Professionnels  
Indépendants Associés

# Gouvernance pour des PME / ETI performantes

*2<sup>ème</sup> édition*

*Le Guide pratique APIA*

avec le soutien de



<b>Mot des CoPrésidents d'APIA</b> .....	p 1
<b>Introduction :</b>	
<b>Pourquoi un nouveau guide ?</b> .....	p 3
<b>A Qu'est-ce que la gouvernance ?</b>	
1) <b>Un concept simple et complet</b> .....	p 5
2) <b>Le système de gouvernance</b> .....	p 6
3) <b>Les spécificités en PME/ETI</b> .....	p 10
4) <b>Gouvernance et famille</b> .....	p 14
5) <b>La création de confiance, condition et résultante de la gouvernance</b> .....	p 17
<b>B Les missions de la gouvernance en PME / ETI</b>	
1) <b>La stratégie</b> .....	p 19
2) <b>Les comptes</b> .....	p 28
3) <b>Les dirigeants</b> .....	p 35
4) <b>Les risques</b> .....	p 41
5) <b>La RSE</b> .....	p 49
6) <b>Les autres missions</b> .....	p 52
<b>C Les bonnes pratiques</b>	
1) <b>Les critères d'une gouvernance de performance</b> .....	p 53
2) <b>Le fonctionnement du Conseil</b> .....	p 57
3) <b>Les qualités des administrateurs</b> .....	p 59
4) <b>Le comportement des administrateurs</b> .....	p 71
5) <b>Évaluer le système de gouvernance</b> .....	p 78
<b>Conclusion :</b> .....	p 80
<b>Qui est APIA ?</b> .....	p 82

# Mot des Co-Présidents de APIA

**D**ans cette période de ruptures, nos PME et ETI trouveront leur pérennité dans des démarches innovantes en particulier dans leur mode de gouvernance.

Ce mode doit rendre la gouvernance plus agile et l'entreprise plus performante.

Or notre analyse des codes de gouvernance actuels est double :

- ils sont plutôt orientés vers la protection des actionnaires et la conformité des processus de décision (« compliance ») à laquelle les grands groupes et bon nombre de sociétés cotées sont astreints ;
- ils sont très peu appliqués par les dirigeants de PME & ETI.

APIA présente ici un texte pratique, simple et efficace qui est le fruit de l'expérience de ses membres au travers de mandats d'administrateurs

indépendants exercés en PME & ETI et les travaux de ses adhérents, membres et partenaires, depuis 10 ans.

Le Guide pratique APIA se veut court et beaucoup plus axé sur la performance que sur la conformité. Il comporte des exemples concrets pour mieux cerner la réalité du terrain.

Le Guide pratique APIA illustre notre objectif, dans l'exercice de nos mandats, de servir au mieux l'intérêt social bien compris pour un développement efficace et pérenne de l'entreprise.

**Michel Behar**  
Co-Président APIA

A black ink signature of Michel Behar, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke at the end.

**Guy Ferré**  
Co-Président APIA

A blue ink signature of Guy Ferré, featuring a large, elegant 'G' followed by a few smaller loops and a long horizontal stroke.

Nous tenons à remercier  
plus particulièrement certains membres APIA :  
Pierre Cabane et Denis Kibler  
qui ont grandement contribué  
en dirigeant nos travaux et la rédaction  
de ce Guide APIA ainsi que Guy Ferré et Michel Béhar  
qui ont piloté notre groupe de relecteurs attentifs.  
Nous remercions notre partenaire EY  
pour ses remarques bienveillantes et sa contribution  
ainsi que AMUNDI pour son soutien.  
Cet ouvrage collectif a reçu  
encouragement et support de FBN et du METI  
que nous remercions chaleureusement.

## Pourquoi un nouveau guide ?

Ce guide est destiné aux entreprises non cotées, PME ou ETI. Elles sont environ 30 000 qui réalisent aujourd'hui en France un chiffre d'affaires compris entre cinq millions et un milliard et demi d'Euros. Beaucoup, dirigées par des membres de la ou des famille(s) propriétaire(s), ont choisi une structure juridique leur imposant de faibles contraintes réglementaires en matière de gouvernance. De fait, elles se sentent moins concernées par les discours sur ce sujet et pas davantage par les codes qui en définissent les règles.

Alors pourquoi leur en proposer un de plus ?

Parce que les dirigeants peuvent poursuivre à travers la mise en place d'un système de gouvernance trois objectifs distincts qui, s'ils ne s'excluent pas, sont exceptionnellement tous présents à la fois :

- le premier est la conformité à la loi ;
- le second, porté par l'actualité des vingt dernières années, est le contrôle ;
- le troisième vise la performance, la création de valeur et la pérennité de l'entreprise.

Se conformer à la loi est une obligation. L'objectif de contrôle a motivé l'écriture des codes destinés à l'entreprise cotée suite aux affaires ENRON, WORDCOM, VIVENDI & PERMALAT. Bâtir un système de gouvernance qui soit levier de performance et de pérennité, protégeant l'intérêt social, est une décision courageuse qui contribue efficacement à la création de valeur.

Quand l'entreprise n'est pas cotée, elle peut se contenter d'une conformité légale minimum. Cela ne veut pas dire qu'elle renonce à un système de gouvernance qui soit d'une part un outil de contrôle et d'autre part un atout pour sa performance et sa survie. Selon les objectifs poursuivis, le système mis en place et son fonctionnement seront donc plus ou moins complexes.

Aujourd'hui, le dirigeant d'une entreprise moyenne non cotée ne trouve pas forcément dans les codes actuels (AFEP MEDEF, MIDDLENEXT, ADAE) les réponses appropriées pour la mise en place ou l'amélioration de son système de gouvernance.

APIA, Administrateurs Professionnels Indépendants Associés, a donc considéré qu'il existait une lacune à combler afin de donner aux nombreuses entreprises qui le souhaitent les repères pour mettre en place une gouvernance souple, conforme aux règles légales permettant aussi le contrôle, l'amélioration de leur performance et la préservation de leur intérêt social.

Le plan proposé comprend trois parties :

- qu'est-ce que la gouvernance ?
- quelles en sont les missions principales ?
- quelles en sont les meilleures pratiques ?

# a Qu'est que la gouvernance ?

---

## 1 Un concept simple et complet

**S**ouvent présentée comme un phénomène nouveau, né aux États-Unis, la gouvernance trouve en fait son origine dans l'antiquité. Le mot gouvernance provient du **grec « kubernan » : piloter un char ou un navire.**

D'abord mise en place en réaction à des comportements déviants, la gouvernance a, dans un premier temps, un rôle de « maintien de l'ordre » : limiter les risques, éviter les dérives, rééquilibrer les pouvoirs entre actionnaires et management, contrôler le bien-fondé des options stratégiques. Ce sont des verbes à connotation plutôt négative qui résument ses objectifs : éviter, restreindre, limiter, surveiller. L'idée est de garantir au mieux les intérêts des actionnaires en contrôlant étroitement les possibilités d'action du management. Légalement imposée dans les grandes entreprises, la gouvernance est alors peu présente dans les organisations n'ayant pas l'obligation de l'adopter. Puis, vient le temps où s'ajoutent les objectifs d'accompagnement de l'équipe dirigeante pour rompre son isolement et apporter une capacité extérieure de recul et d'analyse. Ainsi, la gouvernance vient améliorer la performance économique et sociétale de

l'entreprise, et contribuer à la sauvegarde des intérêts de toutes les parties prenantes. **Cette évolution fait passer d'une gouvernance répressive, voire disciplinaire, à une gouvernance positive, source de création de valeur : c'est le passage d'une contrainte à un choix,** c'est la voie que propose APIA à l'entreprise de taille petite ou moyenne. L'histoire économique a cependant montré que **la gouvernance n'est pas la potion magique garantissant** le parfait équilibre entre les pouvoirs, la justesse des décisions, la qualité de la vision stratégique ou la bonne analyse dans la gestion des risques : certaines entreprises en grande difficulté étaient en effet dotées d'organes de gouvernance étoffés comprenant des personnalités reconnues.

C'est donc ailleurs qu'il faut rechercher les recettes d'une « bonne » gouvernance.

Quelle définition pouvons-nous donner au mot gouvernance ?

***La gouvernance est un système permettant la défense de l'intérêt social, la conduite, la gestion, le contrôle, et la pérennité de l'entreprise, précisant les pouvoirs, les responsabilités et les relations des actionnaires comme des dirigeants, et s'assurant que l'objectif de création de valeur pour l'ensemble est bien pris en compte. En résumé, la gouvernance, c'est ce qui permet de mieux piloter l'entreprise !***

2

---

**Le système  
de  
gouvernance**

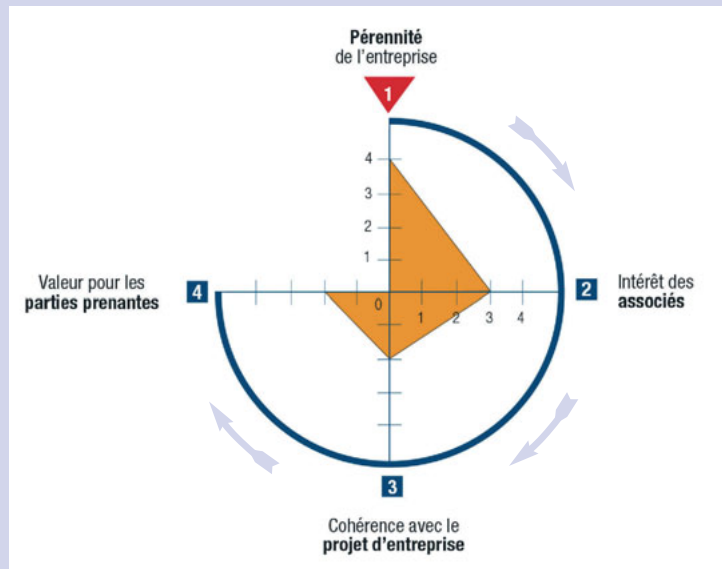


Le terme d'intérêt social est souvent employé mais peu défini ! On peut le présenter comme l'intérêt propre de la société, personne morale, transcendant ainsi l'intérêt des associés : il constitue alors la boussole des dirigeants, une forme d'impératif de conduite qui impose de respecter un intérêt supérieur à son intérêt personnel.

De ce fait, chaque décision importante devrait passer au crible d'un questionnement structuré :

« En quoi cette décision...

- 1** favorise-t-elle ou met-elle en risque **la pérennité** de l'entreprise ?
- 2** sert-elle l'intérêt des **associés** ?
- 3** contribue-t-elle au **projet d'entreprise** ?
- 4** crée-t-elle de la valeur pour les **parties prenantes** ? »



**Les actionnaires** possédant les droits patrimoniaux ont pris des risques en engageant leurs deniers et détiennent le pouvoir du propriétaire. **Les dirigeants** détiennent le pouvoir exécutif et généralement un meilleur niveau d'information sur l'entreprise. Enfin, **les administrateurs** jouent un rôle clé dans le contrôle et l'orientation du pouvoir exécutif.

**Les salariés**, viennent en premier chef parmi les parties prenantes. Si la loi prévoit leur participation dans le Conseil des grandes entreprises, elle n'est pas obligatoire dans les entreprises moyennes. APIA pense qu'elle est souhaitable pour générer la confiance qui est un rouage essentiel du système de gouvernance.

Mais **d'autres parties** sont aussi concernées par l'évolution de l'entreprise :

- les clients, qui attendent d'être livrés au bon prix et dans le bon délai ;
- les fournisseurs et les sous-traitants, exposés à des difficultés de trésorerie en cas de retards de paiement, voire d'exploitation lors de difficultés plus sérieuses ;

Les **5** sphères de la gouvernance



- les banquiers, face au risque constitué par les crédits qu'ils ont octroyés ;
- l'État et les organismes sociaux, financés par l'impôt et les cotisations sociales ;
- la région, le département ou la ville qui abrite l'entreprise concernés par les répercussions sur l'économie locale.

## Le système de gouvernance

### TEXTES

**Internes** : statuts, règlement intérieur, charte...

**Externes** : lois, codes, *soft law*, pratiques...

### ACTEURS

**Internes** : actionnaires, dirigeants, administrateurs, salariés.

**Autres parties prenantes** : Clients, Fournisseurs, État, commissaire aux comptes, banque...

### INSTANCES

Assemblée Générale, Conseil d'Administration, de surveillance, comités, directoire, groupe de travail ou tout autre organe de gouvernance.

### ATTITUDES

Comportements, procédures internes, mode de fonctionnement, culture et valeurs d'entreprise...

### Une mise en place parfois contestée...

Le dirigeant de PME/ETI, quant à l'utilité d'un système de gouvernance, a une perception souvent brouillée par les pratiques manifestes de la grande entreprise. Cette méconnaissance va s'exprimer au travers des objections qu'il va généralement avancer à l'encontre de la mise en place dans son entreprise d'un pareil système :

- **Ça sert à quoi ?** Absence de liens perçus avec ses besoins concrets.
- **Je n'ai pas envie qu'on discute tout ce que j'ai décidé !** Crainte de n'être plus le seul maître à bord et d'être contredit.
- **Ça doit coûter cher !** Perception d'un coût élevé de la rémunération de l'administrateur.
- **C'est du temps perdu !** Refus de s'investir à préparer les réunions d'un Conseil, à faire rédiger des PV et à les relire pour vérifier qu'ils sont suivis d'effets.
- **Ça n'est pas fait pour nous !** Perception que la gouvernance ne concerne que les entreprises cotées ou du moins les très grandes.
- **Nous n'avons pas de leçons à recevoir !** Peur de dévoiler ses faiblesses en étant confronté à une nouvelle compétence dans un domaine que l'on pense maîtriser.
- **Chez nous, c'est différent, il faut être de la famille !** Méfiance vis-à-vis de l'intrus et d'une culture différente de celle de l'entreprise voire de la famille fondatrice.

## ...mais présentant de nombreux avantages !

Si on lui en démontre les vertus pour son entreprise, l'attitude du dirigeant peut changer et il va alors selon sa situation être sensible à tel ou tel avantage parmi les suivants :

- **Contribution à une meilleure performance**, par la qualité de la réflexion stratégique et des débats entre dirigeants et administrateurs.
- **Prise de recul** en mettant la « tête hors du guidon » pour une meilleure perception de l'environnement et du long terme qui améliore les choix stratégiques.
- **Ouverture de vrais débats** sur les grandes options avec un vrai challenge de ses partis-pris et l'option de s'entendre dire que « ça ne colle pas ».
- **Une rigueur** efficace dans le programme, la préparation des Conseils, la rédaction des PV et leur suivi pour ne laisser aucun dossier de côté.
- **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.
- **Un débat apaisé** car, devant un étranger à sa famille, on se retient et sa présence limite l'émotionnel, permet à chacun de garder la réserve nécessaire pour adresser le problème mais pas l'émotion qu'il soulève.
- **La fin de son isolement**, qui permet au dirigeant de confier ses doutes et d'échanger sur des sujets dont il ne peut pas s'ouvrir à ses collaborateurs.

- **L'accès à des compétences nouvelles** en élargissant la palette des talents de l'équipe pour adresser des chantiers précis, ponctuels (transmission, ouverture du capital, rupture) ou récurrents (finances, marketing, technique).

## Sur une ligne de crête

À ce point de vue des compétences, le rôle de l'administrateur « externe ou indépendant<sup>1</sup> » est en rupture avec les « canons » de la gouvernance classique qui lui imposent d'être strictement non-exécutif. Dans une entreprise moyenne, on ne répugnera pas, en effet, à lui demander d'intervenir ponctuellement sur des missions opérationnelles si la nécessité s'en fait sentir. Notre administrateur sera donc souvent amené à passer de l'autre côté de la barrière dans l'intérêt de l'entreprise, à condition de revenir à son rôle « hands off » dès la mission terminée.

## Un système à géométrie variable

Par ailleurs, le système de gouvernance de l'entreprise moyenne sera également adapté à sa taille et à ses moyens. De ce fait, il va évoluer avec son développement, les expériences et les circonstances. En effet, de nombreuses entreprises moyennes sont des SARL et des SAS sur lesquelles aucune obligation stricte ne pèse en matière de formalisme s'agissant du système de gouvernance. **Ainsi, l'organe clé ne sera-t-il pas obligatoirement un Conseil d'administration ou un Conseil de surveillance, mais tout autre comité voire simple groupe**

---

<sup>1</sup> L'utilisation du terme « Indépendant » a évolué depuis la création d'APIA et répond aujourd'hui communément à la définition des codes de gouvernance qu'utilisent les sociétés cotées où ces administrateurs particuliers se doivent de conserver une certaine distance avec la société. Pour éviter toute ambiguïté, nous utiliserons ici le terme d'administrateur « externe » pour souligner que tout aussi indépendants d'esprit, ils ne rechignent pas à s'impliquer hors des réunions pour soutenir le chef d'entreprise.

de travail à la condition que leur organisation et leur mode de fonctionnement soient expressément définis par un règlement.

L'exemple de certaines start-up est, à cet égard, éloquent. En effet, quelques-unes choisissent dès leur création de mettre en place un accompagnement structuré. C'est une première forme de gouvernance. Ceci consiste généralement en des échanges réguliers et programmés avec des personnes externes compétentes, souvent impliquées dans le capital comme les « business angels », mais pas toujours. Il ne s'agit pas ici stricto-sensu d'« administrateurs » mais leur rôle est finalement très semblable.



*Ingénieur durant 10 ans dans une grande entreprise de BTP, Antoine Boutefeu a réalisé son rêve en rachetant une petite affaire de ce secteur. Cette SAS employait 40 personnes pour un CA de 5M €. Le comité de direction comprenait deux chefs de chantiers, un comptable et un commercial. La gouvernance se résumait au strict minimum légal, une AG et un conseil par an. Antoine, issu d'une structure plus formelle, comprend qu'il ne peut imposer à cette PME/ETI la discipline de 6 Conseils d'une demi-journée par an avec autant de préparation. Cependant, il est le seul actionnaire et mandataire social et se sent très seul !*

*Membre d'un club APM local, il a l'idée de demander à trois parmi ses vingt membres de le challenger durant une réunion de 2 heures chaque trimestre. Ce repas amical programmé devient bien vite l'embryon d'un système de gouvernance grâce auquel il brise sa solitude, teste ses idées et éprouve sa stratégie.*

*Cinq années plus tard, ce qu'il appelait « Conseil des sages » s'est transformé en un comité stratégique de 5 personnes. Un cadre de l'entreprise et le dirigeant avec les trois personnes choisies à l'origine se réunissent cinq fois par an durant une demi-journée. Ces réunions sont préparées et un compte rendu en est rédigé. L'entreprise emploie 100 personnes et réalise un CA de 14M €.*

## La rémunération de l'administrateur externe

Cette ressource a naturellement un coût. Le meilleur critère pour l'approcher est le temps passé. Sur la base d'une charge pour l'entreprise de mille à mille cinq cent euros par jour, de la nécessité d'un nombre de réunions compris entre quatre et dix par an et d'un temps de préparation et de suivi, on peut évaluer le montant global dans une fourchette comprise entre six et trente mille euros par an.

L'imbrication entre la famille et l'entreprise rend la pratique de la gouvernance complexe à mettre en œuvre. Il faut notamment veiller à ce que les avantages de l'entreprise familiale (valeurs fortes, actionnariat engagé, stratégie à long terme) ne se transforment pas en risque pour la pérennité de l'entreprise (tensions, confusion des patrimoines, immobilisme, problèmes de succession). La définition de règles claires quant à l'implication de la famille dans l'entreprise et la mise en place d'outils constituent la solution pour instaurer un climat sain, propice au bon fonctionnement de l'entreprise.

Pour ce faire, **il faut créer des organes de gouvernance distincts entre la famille et l'entreprise :**

### Rédiger une charte de gouvernance familiale

La charte de gouvernance familiale est la base d'une gouvernance sé-

## 4

---

## Gouvernance et famille



rieuse et pacifiée de l'entreprise familiale. Elle permet de préciser les objectifs et les valeurs de la famille, ainsi que les procédures permettant de les mettre en œuvre. Elle contiendra notamment les éléments suivants :

### **Exemple de contenu d'une charte de gouvernance familiale**

- Valeurs et vision de la famille.
- Histoire de l'entreprise familiale.
- Objectifs financiers de la famille.
- Carrières dans l'entreprise.
- Rémunérations et avantages des membres de la famille.
- Rôles des non-membres de la famille dans l'entreprise.
- Formation et communication.
- Règles pour sortir des conflits.

Ce document doit être élaboré par un tiers extérieur à la famille. Il permettra d'identifier les attentes de chacun en réduisant fortement le risque ultérieur de conflit. Il n'a pas de portée juridique mais représente un engagement moral des membres de la famille.

### **Établir le pacte d'actionnaires familiaux**

Un pacte prévoyant les modalités de détention, de vente, d'héritage et de rachat des actions évitera de pénibles débats nuisant au développement, voire à la survie de l'entreprise.

Ce pacte pourra aussi utilement décrire la façon – contenu et rythme – dont les actionnaires familiaux qui ne travaillent pas dans l'entreprise, sont tenus informés en dehors de l'Assemblée Générale annuelle obligatoire.

### **Tenir un Conseil de famille**

Le Conseil de famille est le lieu qui permet de manière régulière et spécifique de regrouper ses membres pour aborder les questions liées à la conduite de l'entreprise. Il veillera à l'application de la charte familiale et traitera de points spécifiques épineux comme, par exemple, le niveau de distribution des dividendes. Le Conseil de famille se tient au moins une fois par an. Sa direction doit être confiée à un membre de la famille expérimenté et disposant de bonnes capacités en matière de communication. Pour favoriser l'ouverture du dialogue, il est préférable que cette figure tutélaire ne soit pas le dirigeant de l'entreprise, surtout si plusieurs générations ou membres de la famille détiennent des parts dans l'entreprise.

### **Constituer une assemblée familiale**

À partir d'une certaine taille et d'une certaine complexité, il est conseillé de constituer une assemblée familiale qui représente la famille dans son ensemble. Selon la situation et la tradition familiale, l'assemblée familiale peut se composer non seulement des propriétaires directs de l'entreprise mais également de leurs conjoints, enfants... ainsi que de la génération qui a cessé son activité.

L'assemblée permet d'informer l'ensemble de la famille de la situation

de l'entreprise, des événements importants et des grands projets. Elle peut être organisée périodiquement (tous les deux ans par exemple), en privilégiant un caractère informel.

**La gouvernance familiale** doit aussi s'appuyer sur des personnalités indépendantes de la famille avec des compétences nouvelles et complémentaires à celles existant dans la famille et pouvant apaiser et simplifier les débats.

---

5

## La création de confiance, condition et résultante de la gouvernance

La confiance est au cœur de la gouvernance d'entreprise.

Elle est d'abord **une condition indispensable à son bon fonctionnement**. Actionnaires et dirigeants actionnaires doivent s'assurer qu'il existe toujours un alignement suffisant des attentes et objectifs entre eux. Dans le cas contraire l'affectio societatis entre associés disparaît et l'entreprise est menacée. C'est l'alignement de leurs valeurs, du projet et de sa traduction dans le plan stratégique qui permettront à la gouvernance d'opérer dans de bonnes conditions.

Cette confiance doit ensuite **être partagée entre les parties prenantes**, au premier rang desquelles figurent les salariés. Doivent-ils participer au système de gouvernance ? La loi édicte trois obligations à leur propos :

- la première incluse dans la loi de 2013 modifiée en mai 2015 ne

- concerne que les entreprises de plus de 1 000 salariés ayant leur siège social en France ;
- la seconde concerne le cas où des salariés détiendraient plus de 3% du capital ;
  - la troisième impose des salariés avec une voix consultative en représentation du comité d'entreprise dans les Conseils d'administration ou de surveillance quand ces organes existent.

Les deux premières de ces obligations ne concernent pas l'essentiel des entreprises (SAS, SARL) auxquelles ce guide est destiné. Elles restent libres à ce propos de toute initiative. L'engagement des salariés envers le projet d'entreprise est essentiel à la performance et le seul respect de la règle qui impose la présence de représentants du Comité d'Entreprise au Conseil<sup>2</sup> quand celui-ci existe risque de ne pas suffire. En conséquence, nous leur recommandons de les associer plus positivement au système de gouvernance d'une manière laissée à l'appréciation du Conseil.

Enfin, le fonctionnement réussi d'un mode de gouvernance adapté aux entreprises de taille moyenne a un effet très significatif sur **le renforcement des relations de confiance** et la qualité du dialogue entre tous. Les débats constructifs et formels favorisent le progrès sur les thèmes clés pour le développement de l'entreprise.

---

<sup>2</sup> Dans les SAS qui constituent la grande majorité des entreprises auxquelles nous nous adressons, la loi prévoit l'accès direct sur ces sujets des représentants du comité d'entreprise au mandataire social.

# b Les missions de la gouvernance en PME/ETI

---

## 1 La stratégie

Le système de gouvernance doit traiter le sujet car ce sont bien les bons choix stratégiques et leur mise en œuvre correcte qui fondent la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Ceci reste l'objectif essentiel de la gouvernance. Bien évidemment, le plan stratégique est généralement préparé par les dirigeants opérationnels, qu'ils interviennent dans le cadre d'un comité de direction ou d'un directoire. Le rôle de l'organe principal de gouvernance est alors d'être capable de les questionner afin d'apprécier les conséquences des options proposées.

À l'issue de ce dialogue, la stratégie est définitivement élaborée. Ceci ne doit pas se limiter seulement à l'examen des projets de croissance externe et d'investissements susceptibles d'avoir une incidence importante sur l'activité, les résultats et la valorisation de l'entreprise. Le Conseil doit également s'impliquer aux différents stades du cycle stratégique, en définissant au préalable le périmètre de ce qui est stratégique. Il lui appartient de s'assurer que les différentes options ont été examinées. Il a le droit de demander ou de faire réaliser des études spécifiques, ce qui pose la question de l'attribution d'un budget au Conseil.

Ajoutons qu'une fois la stratégie définie, le Conseil veillera à sa mise en œuvre en contrôlant et en suivant les mesures prises par la direction générale. Ce n'est que dans cette situation qu'il jouera un rôle effectif dans la validation de la stratégie.

## Les points clés

### Les attentes des actionnaires sont-elles claires ?

Connaître les idées, les visions, les projets des propriétaires est essentiel pour éviter de travailler sur des pistes condamnées d'avance. D'une manière plus simple il s'agit de cerner **leurs valeurs** : souhaitent-ils une transmission familiale ou une cession ? Refusent-ils tout adosse-



ment à une autre entreprise ? Sont-ils prêts à ouvrir le capital à des investisseurs financiers pour développer l'entreprise ? Pour la transmettre ?

### **Les objectifs stratégiques sont-ils bien définis ?**

Leur hiérarchisation se traduira sous la forme de priorités clairement établies avec un horizon temporel. Ainsi la stratégie sera-elle différente, si la cession de l'entreprise est envisagée dans les trois ans.

### **Existe-t-il une bonne cohérence entre les objectifs et les attentes ?**

La vision stratégique doit être formalisée dans un plan moyen-long terme respectant un processus d'élaboration bien construit, avec un chiffrage et un calendrier. Ce document est un socle de mobilisation pour l'ensemble des parties prenantes. Il est essentiel pour cela que la stratégie soit bien alignée avec les valeurs de l'entreprise et donc celles des actionnaires.

### **L'entreprise connaît-elle bien ses métiers, ses marchés et ses concurrents ?**

Elle doit être capable d'évaluer son environnement concurrentiel actuel et futur pour apprécier les perspectives de développement et s'assurer que sa stratégie est adaptée aux évolutions des marchés. La réalité et la persistance de l'avantage concurrentiel de l'entreprise, la performance des concurrents, l'arrivée de nouveaux entrants seront questionnées.

L'impact de la rupture numérique sur le modèle de l'entreprise doit être examiné dans chaque revue stratégique.

Cela doit éviter d'investir dans ce qu'on appelle des « danseuses » des activités « coup de cœur » hors du métier, dissipatrices d'énergie et de moyens. Beaucoup d'entreprises d'une certaine taille en recèlent : rentables ses activités doivent être sorties, foyers de pertes elles seront supprimées.

### **Les hypothèses de construction semblent-elles réalistes ?**

Qu'il s'agisse des perspectives de croissance des marchés, de gains de parts de marché, d'amélioration de la rentabilité ou des synergies attendues après un rachat, les administrateurs questionneront les dirigeants sur le réalisme des hypothèses retenues.

Ils s'assureront également que l'entreprise dispose de l'organisation et des ressources humaines et financières adéquates à la réalisation des objectifs.

### **Existe-t-il des scénarios alternatifs ?**

Compte tenu des incertitudes pesant sur l'environnement économique, l'entreprise devra envisager des « plans B » pour ses principales options stratégiques.

### **Le risque est-il bien apprécié ?**

Par nature, les opérations stratégiques comportent un niveau de risque plus élevé que les actes quotidiens de la vie de l'entreprise. Tous les pé-



rimètres doivent donc être étudiés en amont ; les risques financiers bien sûr, mais aussi humains, juridiques, environnementaux, organisationnels.

### **L'avis d'un expert externe est-il souhaitable ?**

Si les organes de gouvernance estiment ne pas avoir les compétences suffisantes, ils doivent pouvoir solliciter l'intervention d'un expert externe.



## **Les signaux d'alerte**

### **L'absence de débat**

Le premier signal d'alerte sera de constater que les options stratégiques de la société ne font jamais l'objet de véritables discussions lors des réunions du Conseil. Il appartiendra aux administrateurs de faire en sorte que l'examen approfondi de la stratégie fasse partie intégrante des préoccupations essentielles du Conseil d'administration. Il sera tout aussi nécessaire de montrer l'intérêt pour l'entreprise de pouvoir enrichir sa vision stratégique grâce à l'apport d'interventions externes compétentes.

### **Ne pas questionner l'intuition**

Il peut arriver que la direction générale mette en avant sa grande connaissance de l'entreprise, sa force de persuasion voire son intuition pour faire valider l'opportunité d'un choix stratégique. S'il est vrai qu'une décision s'appuiera finalement sur l'intime conviction parfois

résumée par un lapidaire « je le sens bien ! » du dirigeant, il appartient aux administrateurs de ne pas se contenter d'intuition, mais de la conforter ou de la modifier par des arguments plus rationnels tout en la respectant.

### **Le déficit ou l'excès d'information**

Le troisième signal d'alerte survient quand l'administrateur ne dispose pas de l'information nécessaire pour pouvoir se forger une opinion fiable sur les orientations qui lui sont proposées. Relevant du même défaut, l'excès d'information tout comme leur transmission tardive peut également rendre impossible l'analyse stratégique !

### **Le manque de prise en considération / connaissance de l'environnement**

Les administrateurs s'assureront que l'entreprise est en prise directe avec son environnement : connaissances du marché et de ses évolutions, veille concurrentielle, intégration des remontées terrain, identification des nouvelles technologies et des nouveaux entrants constituent autant de points de vigilance.

### **L'inadéquation ressources/objectifs**

C'est un point crucial pour la mise en œuvre de la stratégie. Le Conseil s'assurera que l'entreprise dispose bien des ressources financières, organisationnelles et humaines pour déployer son plan stratégique.

### **Peu ou pas de suivi**

Le dernier signal d'alerte consiste à ne pas mettre en place un suivi de l'exécution de la stratégie. Or il est banal de dire que la réussite d'une stratégie dépend de la profondeur de l'analyse préalable, de la pertinence des choix réalisés et de la qualité de la mise en œuvre. Ce point crucial devra faire l'objet de toute l'attention des administrateurs.



### **Les recommandations pratiques**

#### **S'assurer que la stratégie est bien traitée**

Les trois pouvoirs (dirigeants, actionnaires et administrateurs) devront être d'accord pour admettre que le Conseil soit associé à toutes les étapes de la démarche stratégique. Les projets devant être approuvés par le Conseil seront déterminés en fonction de plusieurs critères (synergie, montant, risque, ...). Un document reprendra les choix stratégiques approuvés par le Conseil avec un calendrier et leur chiffrage. Les administrateurs s'assureront de la réalité du débat, notamment concernant l'examen des questions clés présentées ci-dessus. Il pourra être utilement mené au sein d'un séminaire stratégique annuel, organisé hors de l'entreprise.

#### **Mettre en place un processus formalisé**

La gouvernance s'assurera que la réflexion stratégique est supportée par un processus dans lequel chacun joue son rôle : les administrateurs

et les dirigeants construisent ensemble la stratégie de l'entreprise alors que tant sa proposition que sa mise en œuvre sont du ressort exclusif de ces derniers. Ce sont toutefois les organes de gouvernance qui valideront la stratégie et l'atteinte des objectifs.

### **Utiliser des outils méthodologiques**

Nous recommandons d'utiliser quelques outils simples d'analyse stratégique qui fourniront autant de références invariables dans l'évolution de l'entreprise.

On trouvera le détail de ces outils (forces de Porter, matrices de portefeuilles d'activité) dans les ouvrages de stratégie d'entreprise.

### **Respecter des recommandations de forme**

Il s'agit de recommandations de base visant à optimiser le travail du Conseil : réserver suffisamment de temps dans l'ordre du jour, vérifier que le niveau d'information des administrateurs est suffisant, intégrer systématiquement une approche risque.

### **Ne pas s'arrêter à la définition de la stratégie et questionner le Business Plan**

Le Conseil devra s'assurer de la bonne mise en œuvre de la stratégie. Le cas échéant, il pourra suggérer la prise d'actions correctrices. Il contrôlera également les résultats de sa mise en œuvre grâce à un tableau de bord particulier. Il pourra participer à l'élaboration de la communication de cette stratégie, notamment dans des situations particulières comme une

acquisition ou une ouverture de capital.

Il contrôlera l'existence d'un Business Plan clair, en phase avec la stratégie, les valeurs et le projet qui puisse aussi être utilisé comme une base solide d'information, de communication pour enrôler les parties prenantes.

### **Envisager la création d'un comité stratégique**

En fonction du contexte de l'entreprise, il pourra être envisagé la création d'un comité stratégique pour préparer et faciliter le travail du Conseil, en veillant à ne pas « déposséder » le Conseil de ses attributions.

### **Se poser les bonnes questions**

Cinq questions doivent guider la réflexion de la gouvernance dans sa mission de réflexion stratégique :

- Dans quelle direction développer l'entreprise ?
- Comment acquérir un avantage concurrentiel ?
- Quels modes de développement choisir ?
- Comment allouer les ressources ?
- Comment créer de la valeur ?

L'arrêté des comptes sociaux ou consolidés et la rédaction des rapports de gestion relèvent de la compétence exclusive du Conseil d'administration, sans aucune possibilité de délégation. Dans le cas de sociétés fonctionnant avec une structure dualiste, c'est le directoire qui arrête les comptes sous le contrôle du Conseil de surveillance. Ces comptes seront ensuite soumis à l'assemblée générale des actionnaires pour approbation.

Le Conseil doit également veiller à ce que l'information transmise aux actionnaires soit sincère et de bonne qualité : au-delà de la nécessaire fiabilité des chiffres, cela signifie que la présentation doit être intelligible et pertinente, et que des éléments comparatifs sont intégrés.

La responsabilité du Conseil d'administration et de ses membres est engagée si des irrégularités, des dissimulations ou des fraudes sont avérées.

Un certain formalisme juridique est à respecter : le Conseil d'arrêté des comptes doit se tenir au moins quarante-cinq jours avant la date de l'assemblée générale. Les commissaires aux comptes doivent être convoqués, même si leur participation n'est pas obligatoire.

### Les points clés

L'établissement des comptes est du ressort de l'entreprise. Le Conseil doit vérifier qu'ils sont fiables et questionner :



### **Les chiffres d'exploitation**

- la concentration de l'activité sur peu de clients ou l'inverse,
- le niveau et la qualité de l'encours client,
- les indicateurs financiers ayant varié de manière significative,
- la situation de trésorerie,
- les résultats exceptionnels,
- les variations de provisions.

### **La politique financière**

- Les projets d'investissement sont-ils validés par le Conseil ? en ligne avec la stratégie ?
- Quelle est la politique de couverture des risques financiers ?
- Les règles comptables sont-elles stables ?
- Quels sont les cautions, garanties et autres engagements ?
- Quels éventuels engagements / covenants pourraient-ils être rompus ?
- Comment les ratios de liquidité et de solvabilité évoluent-ils ?

### **La clarté des présentations**

- Les documents présentés sont-ils clairs ?
- Permettent-ils une analyse pertinente ?

### **Le système d'information et le contrôle interne**

- Quelle est la fiabilité du système d'information financière et du contrôle interne ?

## **Le lien entre résultats et rémunération du dirigeant**

- Existe-t-il une grande pression sur les dirigeants concernant les résultats ?
- Quel est le lien entre la rémunération des dirigeants et l'atteinte des objectifs ?

## **Les conclusions des commissaires aux comptes**

- Existe-t-il une lettre de recommandation (« management letter ») ?  
Est-elle communiquée aux administrateurs ?
- La certification est-elle sans réserve ?
- Existe-t-il des conventions réglementées ; si oui, sont-elles approuvées sans réserve ?



## **Les signaux d'alerte**

### **Un temps insuffisant consacré aux aspects financiers**

Le premier signal d'alerte concerne des aspects de forme. Prétextant un ordre du jour chargé, un temps insuffisant est consacré à l'arrêté des comptes ; ou jugé trop technique, le point est relégué en toute fin du Conseil. Il n'existe en effet pas d'obligation légale de tenir un Conseil spécifique dédié à l'arrêté des comptes.

### **Un déficit d'informations exploitables**

La qualité de l'information fournie, sa disponibilité à temps et avant le Conseil, son exhaustivité, sa clarté, sa transparence doivent être au



centre de l'attention des administrateurs.

### **Une relation détériorée avec les commissaires aux comptes**

Le Conseil devra apprécier la qualité de la relation et du partenariat entre les dirigeants et les commissaires aux comptes. Si la loi prévoit l'obligation de convoquer les commissaires aux comptes à la réunion de présentation des comptes annuels, leur présence n'est pas obligatoire ; leur absence constituera toutefois une préoccupation pour le Conseil car elle interdira tout échange constructif avec eux sur les comptes de la société, la fiabilité du système d'informations, le contrôle interne ou les conventions réglementées. De même, l'absence de communication de la lettre de recommandation (ou « management letter ») du CAC constitue évidemment un signal d'alerte.

### **L'existence d'éléments anormaux ou inhabituels**

Toutes les variations brutales dans les éléments de gestion, tout changement dans les méthodes comptables et périmètres de consolidation, toute imprécision ou délai dans les réponses apportées retiendront l'attention du Conseil d'administration. Les variations des provisions, les engagements hors bilan, la situation de la trésorerie sont à considérer tout particulièrement.

### **Le recours exagéré à un discours très technique**

Si le Conseil d'administration se sent dépassé par l'utilisation de termes ou de mécanismes difficiles à appréhender, il ne doit pas hésiter à demander des explications plus claires ; Les présentations hermétiques

constituent un signal d'alerte tout comme, par ailleurs, le recours à des montages financiers sophistiqués.

### **Une forte pression sur les résultats**

L'existence de pressions importantes sur l'entreprise pour qu'elle atteigne rapidement des résultats élevés doit éveiller la vigilance du Conseil tout autant qu'une structure de rémunération du dirigeant trop axée sur le niveau de résultat net.



## **Les recommandations pratiques**

### **Un Conseil compétent en matière financière**

Le Conseil d'administration, organe collégial, doit être suffisamment compétent dans les domaines financiers et comptables pour pouvoir exercer ses prérogatives de manière efficace. Cela signifie que les administrateurs comprennent la lecture des comptes et sachent en discuter avec les comptables et les commissaires aux comptes ; si ce n'est pas le cas, une formation complémentaire sera programmée. Il leur faut en effet toujours pouvoir faire le lien entre les résultats financiers qui leur sont présentés et la réalité économique de la performance.

### **Une information complète, adaptée et remise à temps**

L'ensemble de la documentation (projet de comptes annuels, revue analytique des postes du bilan et du compte de résultat, comparatif avec le budget de l'exercice et les années antérieures, projet de rapport

de gestion) doit être communiqué aux administrateurs au moins dix jours avant la date du Conseil d'administration d'arrêté des comptes. Ces éléments doivent être présentés de manière claire et compréhensible.

### **Le soutien des commissaires aux comptes**

Le Conseil d'administration doit vérifier la qualité de la production de l'information financière dans l'entreprise. Pour ce faire, il s'appuie sur les commissaires aux comptes en veillant à ce qu'ils aient validé l'efficacité du système de contrôle interne.

### **Une analyse approfondie des comptes annuels**

Une revue analytique de l'exploitation et du bilan est programmée par le Conseil dès la mise à disposition des comptes. Elle met l'accent sur les éventuelles variations significatives de postes clés (résultat, provisions, masse salariale, endettement, dépréciation de titres, valorisation des brevets et fonds de commerce...). On y valide la pertinence d'éventuels changements de méthode et le montant des engagements hors bilan :

- les principes comptables retenus ont-ils été validés par la direction générale, revus par les commissaires aux comptes et portés à la connaissance du Conseil ?
- les principales options comptables ainsi que les choix effectués ont-ils été expliqués et justifiés par la direction générale ?
- le Conseil reçoit-il l'assurance des commissaires aux comptes qu'il a

accès à l'ensemble des informations nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités ?

- la formation du résultat, la présentation du bilan, de la situation financière et des annexes, sont-ils clairs ?
- le Conseil a-t-il été régulièrement informé par le management du niveau de la trésorerie, notamment dans le cas de situations de tensions importantes ?

### **Surveillance des indicateurs sensibles**

Le Conseil portera une attention particulière à l'évolution de certains indicateurs comme la trésorerie, l'évaluation des « goodwill », les résultats exceptionnels.

### **Le comité d'audit**

Dans le cas où la mission de contrôle des comptes se révèle complexe et risque de prendre trop de temps, on peut envisager la création d'un comité spécialisé avec la même réserve que pour le comité stratégique. Celui-ci permet, en liaison étroite avec la direction financière, l'audit interne et les commissaires aux comptes, d'examiner les projets de comptes afin de faciliter le travail du Conseil d'administration.

C'est du capital humain de l'entreprise au plus haut niveau dont il est question ici. Cette mission académique de la « gouvernance des codes » doit trouver une déclinaison adaptée à l'univers des entreprises moyennes qui bâtissent leur succès sur cette ressource essentielle. Le dirigeant dans ce type d'entreprise s'il est souvent une force, peut constituer aussi une faiblesse car plus isolé il est plus fragile. La confiance qu'il va créer avec son équipe rapprochée qui la diffusera à son tour aux siennes et la possibilité qu'il aura de se confier et d'échanger avec le Conseil constituent les socles de sa réussite. Ce chapitre n'a donc pas pour point central la rémunération des dirigeants comme dans un code classique mais le sujet est traité.



### Les points clés

#### La solitude

Porteur des valeurs, il incombe au dirigeant de les diffuser et de mobiliser ses équipes. Il incarne une histoire et un projet. En contrepartie, il est seul avec ses doutes et peut difficilement se confier en interne. Le système de gouvernance doit lui permettre d'en finir avec ce « talon d'Achille » et d'échanger en confiance avec quelqu'un dont l'indépendance et la compétence ne font pas de doute. Dans une entreprise prospère le patron est souvent entouré de flatteurs, il peut perdre le sens des réalités si personne ne vient lui apporter un questionnement

régulier et sans complaisance.

Une bonne gouvernance va d'abord apporter au(x) dirigeant(s) la possibilité de cet échange régulier, voire programmé, hors du Conseil, sur les sujets clés qui ne peuvent être abordés avec son équipe. Une des singularités du système propre aux entreprises moyennes est la disponibilité permanente de l'administrateur pour le dirigeant hors du calendrier des cinq ou six réunions annuelles.

### **L'exemplarité**

Le dirigeant incarne des valeurs et un projet. À ce titre, son comportement doit rester cohérent avec eux et il doit se montrer exemplaire.

### **Les risques spécifiques**

Les dirigeants sont-ils compétents ? (Népotisme ? Clientélisme : promotion de fidèles à des fonctions qui les dépassent ?).

Le risque de défaillance des dirigeants est-il adressé ? Leur fin de carrière planifiée ? Existe-t-il une stratégie de recrutement / succession ?

Le dirigeant est-il indispensable ? Peut-il durablement s'absenter ?

### **L'équilibre de l'équipe**

Une entreprise moyenne articule son activité autour de fonctions clés qui se retrouvent immuablement et qu'on appelle les « métiers » dans la grande entreprise. L'histoire de l'entreprise a souvent fait que certaines des fonctions (ventes, production, R&D, finances, RH) n'ont plus de manager, soit que celui-ci n'existe pas, soit qu'il ne soit pas au niveau. Le Conseil et

l'administrateur doivent poser la question et persévérer tant qu'une réponse ne leur est pas apportée : chacune des fonctions clés recensée est-elle entre les mains d'un dirigeant identifié ?

Ce point acquis, il faut vérifier qu'une diversité suffisante des compétences existe vraiment dans l'équipe de direction et qu'aucune des fonctions clés n'a été négligée.

### **L'organisation**

Existe-il un organigramme ? Une définition de fonction pour chacune des personnes clés ?

Ces documents sont-ils connus et appliqués dans les équipes ?

Existe-il pour ces postes un plan, une prospective de recrutement intégrant les remplacements et les successions éventuelles sans idéalisme ni feeling ?

Cette prospective est-elle en cohérence avec la stratégie ?

### **L'évaluation**

Chaque dirigeant fait-il l'objet d'un entretien d'évaluation dont le compte rendu est disponible ?

Qui évalue la direction générale ? Cette prérogative du Conseil n'est pas plus facile à aborder que dans la grande entreprise. Elle doit l'être cependant en toute indépendance par les administrateurs qui en sont chargés et on comprendra qu'il ne peut pas s'agir de membres de la famille propriétaire.

## La rémunération

Est-elle conforme à la fonction ? Ni trop faible parce que le dirigeant est un actionnaire familial, ni trop forte parce qu'il est le seul à en décider ?

Un benchmark des rémunérations avec l'extérieur est-il réalisé ?

La rémunération inclut-elle un bonus sur la performance ?

Tous ses éléments sont-ils transparents ?

## Les signaux d'alerte

### Organigramme non-effectif

La définition de fonction ne correspond pas au fonctionnement réel / aux prérogatives.

Un dirigeant s'occupe aussi de la fonction assumée par un autre selon l'organigramme.

La vision du projet d'entreprise est différente d'un manager à l'autre.

### Absence de débat

Les comités de direction sont des conférences et des démonstrations du dirigeant principal.

Le recours à des consultants différents, nombreux et successifs est habituel.





### **Dépendance**

L'un des dirigeants est indispensable et ne peut s'absenter.

L'un des dirigeants fait le travail d'un des autres voire de ses N-1.

### **Le syndrome du clone**

Les dirigeants ont le même âge / profil / type de formation.

### **La Turn-over est trop important ou trop faible**

Le dirigeant s'entête régulièrement d'un n°2 puis le révoque en l'espace de quelques mois.

Les postes clés sont dans les mêmes mains depuis plus de 10 ans.

### **La familiarité, le recrutement en réseau, le feeling**

Il n'y a pas de distance entre le dirigeant et son équipe, tout le monde se tape dans le dos ou se fait la bise.

On ne recrute que des relations.

On les sent ou on ne les sent pas !



## **Les recommandations pratiques**

### **Rencontrer chacun**

Se faire raconter l'histoire de l'entreprise par chaque personne clé.

Vérifier que les valeurs sont partagées.

Que le projet et la stratégie sont connus et que chacun se les approprie.

## **Parler du risque de défaillance du dirigeant**

Ce sujet est difficile puisqu'on évoque un évènement potentiellement dramatique. La pérennité de l'entreprise ne peut cependant pas faire l'économie de ce questionnement : c'est un chantier de gouvernance qu'il faut ouvrir. Il peut être l'objet d'un Conseil particulier chaque année où seront évoqués globalement les risques spécifiques liés au départ, volontaire ou non, des dirigeants mais également leur évaluation et évolution.

## **Définir des règles**

Un processus d'évaluation et d'entretien annuel.

Un cahier des charges pour chaque recrutement et le recours à des professionnels.

L'implication des administrateurs dans le processus de recrutement.

---

## 4 Les risques

Dans la grande entreprise on trouve des équipes spécialisées coiffées par un « *risk manager* ». Les entreprises de taille moyenne ne peuvent pas investir dans ce type de fonction. Mais aussi elles sont moins préoccupées de gestion des risques. Ceux qui les inquiètent le plus sont dans l'ordre : la sanction du client, les risques techniques ou opérationnels puis les risques industriels, juridiques, fiscaux et informatiques.

Le risque dans l'entreprise a été récemment défini comme « *l'effet de l'incertitude sur les objectifs* ». Gérer le risque est une prérogative de la direction, le questionner, l'identifier pour en dresser un panorama constitue en revanche une des missions de la gouvernance. A ce titre dans une entreprise moyenne où une cartographie académique n'a pas sa place, cette mission consiste à passer en revue d'une manière pragmatique les sources d'aléas qui n'ont pas été examinés par le travail de questionnement des comptes, de la stratégie et des dirigeants présenté plus haut.

Ainsi, cette mission ne reviendra pas sur les risques suivants qui ressortent des trois précédentes :

- produits et activités ;
- concurrence et marché ;
- charges et structure du coût produit ;
- fonds propres, trésorerie et fonds de roulement ;
- dirigeants (défaillance, départ, motivation, organisation, compétence).

## Les points clés

### Les clients

Ce sont des « vaches sacrées » pour la plupart des entreprises. Il faut cependant vérifier que se pose régulièrement la question d'une dépendance éventuelle à un faible nombre de comptes, de leur solvabilité et des raisons de leur engagement : est-ce pour l'offre intrinsèque, pour répondre à un prescripteur dans un rapport de force ou par intuition personae envers une personne ?

Des contrats ont-ils été formalisés avec les clients principaux ? que garantissent-ils ? Quel risque s'il n'y en a pas ?

Enfin, l'administrateur doit vérifier que le management a une connaissance précise du processus de décision et des critères d'achat du client.



*Au moment d'ouvrir son capital à un investisseur stratégique qui lui fait une offre magnifique, le dirigeant de cette ETI en pointe dans les outils coupants réalise que la moitié de ses clients distributeurs spécialisés travaillent avec lui en l'absence de tout contrat et sur la force de la relation intuition personae que les dirigeants de ces entreprises, des PME/ETI aussi, entretiennent avec lui. Dans l'urgence car il sait que cette lacune est de nature à compromettre l'opération, il entreprend de les visiter tous en l'espace d'une semaine pour obtenir la formalisation de leur relation commerciale. Cette tournée provoque des discussions et des échanges entre les clients qui se connaissent et redoutent le changement. Au final, ils se fédèrent en un groupement informel qui tente d'obtenir de meilleures conditions avec une capacité de négociation accrue et fait jouer la concurrence. Ce « bras de fer » aura des conséquences rapides sur les ventes et la rentabilité de l'entreprise et le deal ne se fera pas. **Qu'aurait fait une gouvernance de performance ? Dans le cadre d'une approche risque elle aurait vérifié la formalisation de contrat avec ses principaux clients.***



## Les fournisseurs

Les mêmes types de risques que pour les clients existent pour les fournisseurs ; l'administrateur doit vérifier qu'on utilise à leur égard la même grille de questionnement.

## La production

L'outil de production est-il en bon état ? Les investissements nécessaires lui ont-ils été consacrés ? Offre-t-il suffisamment de souplesse et de sécurité ?



*« CONNECT+ », le N°1 européen des systèmes de câblage informatique. Le marché était en croissance forte avec de gros à coups d'une année sur l'autre imposant parfois un doublement de la production en quelques mois. Pour y faire face la société avait opté pour une production en sous-traitance et investi dans une dizaine de machines de production réparties entre plusieurs sites. La société fait l'objet d'une OPA de la part d'un leader mondial du secteur. Parmi les synergies on identifie immédiatement une amélioration spectaculaire du coût de production d'un produit phare grâce à l'investissement dans une chaîne de production entièrement intégrée. La décision est prise : le process mis en place commence à produire 18 mois après la décision. Les sous-traitants sont peu à peu abandonnés.*

*Six mois plus tard un problème majeur bloque toute la production pendant huit semaines. La concurrence en tire un profit maximum et les ventes ne reviendront au niveau initial qu'après deux ans d'efforts commerciaux. Aujourd'hui l'activité conserve en back up quelques outils semi-automatiques aux côtés de la chaîne de production.*

***Qu'aurait fait une gouvernance de performance ? Elle aurait questionné les conséquences d'une immobilisation de l'unique ligne de production et recommandé un « plan B ».***

## La conformité à loi, les règlements et les normes

L'administrateur doit vérifier que le management se pose les questions suivantes :

- les conséquences éventuelles d'une défaillance des produits / prestations sont-elles correctement appréciées et couvertes par une police d'assurance bien dimensionnée ?
- le droit du travail est-il respecté ? Les licenciements éventuels préparés, argumentés, construits, négociés ?
- l'organisation et la forme juridique de la société ou du groupe est-elle logique, lisible ?
- les normes qui s'appliquent à l'offre sont-elles prises en compte ? Participe-t-on à des comités de normalisation ?
- la propriété industrielle est-elle gérée ? À l'inverse observe-t-on celle des concurrents ?

*Ce spécialiste des courants faibles est dirigé depuis sept ans par deux associés dont l'un, inventeur compulsif, déploie une créativité hors normes. L'entreprise réalise quinze millions d'Euros de chiffre d'affaires avec une bonne rentabilité quand ce dernier développe un produit ingénieux mais dont le lien avec l'offre est limité. La production monte en puissance et alors que les ventes s'annoncent prometteuses, la société se trouve assignée en contrefaçon par une entreprise d'un secteur voisin possédant un brevet qui couvre le nouveau produit. Il ne faudra pas moins de cinq années de joutes juridiques et plus un million d'Euros de dépenses pour se sortir du guêpier en abandonnant au final la production querellée. Durant cette période la direction a été fortement mobilisée sur le litige et bien évidemment son efficacité opérationnelle en a souffert.*

***Qu'aurait fait une gouvernance de performance ? Dans le cadre d'une approche risque elle aurait questionné la pertinence de ce développement et l'existence d'une propriété industrielle externe.***



Un risque majeur est constitué par les changements lents qui ne peuvent provoquer de réactions salutaires tant ils sont difficiles à déceler. Le rôle de la gouvernance est de questionner les dirigeants sur ce qui leur paraît évident. Un retard dans certains investissements, des non-conformités à certaines règles ou normes (Hygiène-sécurité, salaires, emplois fictifs, charges, bilan) des fournisseurs jamais mis en concurrence ou simplement de l'immobilier dans le bilan, voilà quelques exemples.

### **La fraude**

Dans cette taille d'entreprise, le poids du contrôle est moindre en raison de la proximité entre le management et l'équipe. Le risque de fraude y est donc important et sur une période suffisamment longue aucune n'y échappe. Découvert, l'incident est souvent dissimulé pour éviter les retombées négatives en termes d'image. Le management procède-t-il à des contrôles aléatoires sur les factures fournisseurs ?

### **Le numérique**

Jusqu'à très récemment sujet technique, le numérique est maintenant sujet de gouvernance car opportunité et aussi risque majeur pour toute entreprise.

Aucune ne peut durablement faire l'économie de l'inscrire dans les sujets de son Conseil. Il constitue un axe de réflexion qui ne se délègue pas. Ce sujet recèle un risque de premier ordre et à ce titre la gouver-

nance posera donc les bonnes questions pour s'assurer que la direction :

- identifie bien les enjeux
- procède régulièrement à un passage en revue de son organisation et de sa stratégie dans un prisme numérique.

### **Les Assurances**

Il appartient à la gouvernance d'attirer l'attention du dirigeant sur son système d'assurance en distinguant les risques assurables – à quel coût – et les risques non assurables.



### **Les signaux d'alerte**

#### **Méconnaissance des clients et des fournisseurs**

Les dirigeants ne savent pas identifier les principaux clients et fournisseurs ni leur importance en termes de CA ou volume achats.

#### **Interdiction de rencontrer un client et/ou un fournisseur**

En cas de nécessité, l'administrateur est fondé à rencontrer des clients et des fournisseurs. L'opposition du dirigeant à ces rencontres constitue un signal d'alerte.

#### **Pas de suivi des impayés**

Les dirigeants ne procèdent pas eux-mêmes à une revue régulière des factures impayées.



### **Absence de dossiers d'investissements**

Il n'existe pas d'étude chiffrée en amont des décisions d'investissement majeures.

### **Des contentieux nombreux**

L'entreprise a plusieurs instances juridiques en cours et les litiges portent sur des inexécutions contractuelles, des conflits de propriété industrielle et des prud'hommes.

### **Une personne clé ne prend jamais de congés**

L'entreprise ne doit pas plus dépendre de son dirigeant que de l'une des personnes clé. Un manque total de délégation et une présence constante sont un signal d'alarme qui peut indiquer une fraude (détournement, surfacturation, collusion).

### **Absence de suivi des incidents récurrents**

Il n'existe pas d'indicateurs ni de procédure à ce niveau.



## **Les recommandations pratiques**

### **Construire une approche risques**

C'est à la gouvernance de définir un niveau de risque acceptable pour chaque sujet clé et d'établir clairement les responsabilités : un Conseil annuel doit être consacré à l'examen des risques.

## **Concentrer la gouvernance sur les risques majeurs**

Sans se substituer au management, le Conseil s'assurera que les risques majeurs sont identifiés et pris en compte dans l'entreprise :

- quel est le processus d'identification des risques ?
- sont-ils hiérarchisés ?
- quelles conséquences possibles ?
- existe-t-il un plan de gestion de crise ?
- quelles sont les assurances souscrites lorsque le risque est assurable ?

## **Disposer d'une cartographie des risques**

Sa complexité et son exhaustivité seront adaptées à la taille et aux moyens de l'entreprise. Outil important pour la gouvernance, il permet d'identifier rapidement les risques critiques majeurs en les classant selon leur gravité potentielle et leur probabilité d'occurrence.

## **Mettre en place un indicateur « retards de paiement » pour le Conseil**

Cet indicateur peut aussi être un élément dans le calcul du bonus des commerciaux qui sont tenus de vérifier le règlement de leurs ventes.

## **Instaurer un Conseil « revue des investissements »**

Une fois l'an, organiser une revue des investissements hors considérations stratégiques et financières pour en suivre l'évolution relative. Un « benchmark » avec la concurrence est aussi souhaitable.

### **Auditer les contrats clés**

Une fois l'an, passer en revue les contrats ayant une implication financière en termes de risque supérieur à 10% du CA.

### **Auditer la propriété intellectuelle**

Se faire rapporter une fois l'an au Conseil, l'état du portefeuille et le coût de son entretien. Effectuer une comparaison si possible avec la concurrence.

### **Pratiquer des contrôles aléatoires**

Tant sur les encours clients, que sur les factures fournisseurs, demander de manière aléatoire, par exemple une fois par semestre, à passer en revue l'ensemble des engagements (commandes ou factures).

---

## **5** **La RSE**

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. La RSE permet **d'associer logique économique, responsabilité sociale et préoccupation environnementale en définissant les responsabilités des entreprises vis-à-vis de leurs parties prenantes.**

Les dernières lois ont tendance à faire craindre aux PME/ETI un alour-

dissement supplémentaire de leurs obligations administratives. Même si la loi est à vocation pédagogique, sans sanction, et d'application progressive, son intérêt est diversement perçu par les entreprises et la mise en œuvre de la RSE par l'entreprise est parfois difficile :

- elle n'a pas de caractère contraignant,
- elle aborde des thématiques nouvelles dans l'entreprise,
- elle s'appuie sur des informations non quantitatives, pas toujours facilement disponibles,
- elle concerne un horizon long terme par opposition à des préoccupations plus immédiates,
- son champ d'activité semble tellement vaste, que l'appréhender peut susciter un sentiment de découragement.

Mais en fait, la RSE regroupe bon nombre de préoccupations déjà présentes dans les entreprises :

- quel chef d'entreprise ne sera pas sensible à la dégradation de son taux d'absentéisme ou de turnover ?
- quelle entreprise ne sera pas affectée par les conséquences d'une pollution fluviale causée par ses installations ?
- quelle entreprise négligera de s'assurer que ses pratiques commerciales sont conformes aux lois et à l'éthique ?

Pour appréhender simplement ce sujet, les recommandations pratiques d'APIA quant au rôle de la gouvernance sont les suivantes :

### **Sensibiliser les administrateurs à l'ensemble des questions RSE**

En tant que responsable de la définition de la stratégie de l'entreprise, la gouvernance est le garant de la pérennité de l'entreprise et de son développement durable. Quelle que soit la taille de l'entreprise, les administrateurs doivent aborder la RSE dans leur programme annuel de travail.

### **Ne pas attendre !**

Comme son nom l'indique, le développement durable s'inscrit dans une perspective de moyen et long terme : plus tôt l'entreprise se saisira de ces problématiques, plus elle anticipera les nouvelles réglementations en matière d'environnement, plus le nécessaire coût d'adaptation sera supportable.

### **Considérer la RSE comme source de création de valeur**

En réconciliant l'entreprise avec son environnement, l'approche RSE permet à la société de créer de la valeur non seulement pour l'entreprise et ses actionnaires mais également pour l'ensemble des autres parties prenantes (salariés, fournisseurs, clients, associations, collectivités territoriales,...). En respectant son environnement, en protégeant les ressources que lui offre la nature, en créant de la valeur pour l'ensemble des groupes de personnes impliquées directement ou indirectement dans ses activités, l'entreprise diminue son exposition en matière de risques et protège ses capacités de développement à long terme.

## 6

---

### Les autres missions

Comme le souligne le code de commerce<sup>3</sup>, « *le Conseil d'administration se saisit de toute question intéressant la marche de l'entreprise* ». Cela signifie que l'administrateur pourrait être amené à conduire bien d'autres missions : la gestion de crise, les difficultés, l'ouverture du capital, l'alliance, la cession. Il serait difficile de les intégrer de manière exhaustive dans ce guide. Il suffira de rappeler ici que pour chacun de ces cas particuliers les mêmes règles de conduite s'appliquent : questionnement et échanges, remise en cause des idées reçues, participation effective des parties prenantes, décisions structurées, documentées et communiquées. Le traitement de ces missions a fait l'objet de développements complémentaires dans les « cahiers APIA » thématiques.

---

<sup>3</sup> Article L225-35 du code de commerce.

# C Les bonnes pratiques

1

## Les critères d'une gouvernance de performance

Comment les déterminer ? Peut-on qualifier de performant un système qui contraindrait seulement les managers à servir au mieux les intérêts des actionnaires, respectant ainsi pleinement l'une de ses justifications conceptuelles historiques, la « théorie de l'agence<sup>4</sup> » ?

Nous pensons que cette conception de la gouvernance, protéger les actionnaires des comportements déviants et opportunistes des dirigeants, est réductrice. Elle n'a pas permis d'éviter les grands scandales financiers des dernières années ; elle intègre peu les notions de parties prenantes et de responsabilité sociale de l'entreprise ; elle est inutile pour les entreprises dont les dirigeants sont aussi les propriétaires ; elle est donc peu adaptée aux PME/ETI et aux ETI non cotées.

**Une nouvelle vision s'impose : quitter une logique d'adaptation incessante des codes de gouvernance pour une perspective centrée sur l'intérêt social bien compris.**

<sup>4</sup> Théorie qui affirme que les intérêts des dirigeants et ceux des actionnaires divergent dans le long terme.

# Les 15 principes d'une gouvernance de performance

## *Voulue*

Ne répondant pas seulement à des obligations légales, elle résulte de la conviction partagée par tous, dirigeants, actionnaires et parties prenantes, que la gouvernance est source de développement pour les entreprises.

## *Adaptée*

Son système répond aux attentes de l'entreprise, sa forme correspond à la taille, à la structure juridique, à la composition de l'actionnariat et au style de son management.

## *Respectée*

L'ensemble des actionnaires et des dirigeants reconnaissent son importance et celle de l'organe qui l'incarne. Tous tiennent compte de ses avis et acceptent ses décisions.

## *Équilibrée*

Ses différentes sphères notamment les dirigeants, les actionnaires et les administrateurs exercent chacune leur rôle de manière équilibrée tant dans les missions que dans les débats et les relations.

## *Responsable*

Elle a conscience de ses obligations, de ses droits, et de l'importance des missions qu'elle doit conduire. Elle respecte pleinement les règles de droit et les statuts de l'entreprise. Il existe une formalisation de son fonctionnement.

## *Active*

Elle déploie ses meilleurs efforts pour analyser les informations, travailler collectivement, se forger un avis et prendre des décisions. Sa compétence et son engagement sont reconnus.

## *Constructive*

Elle sert le développement de l'entreprise en favorisant la création de valeur ajoutée pour l'ensemble des parties prenantes.



## Exhaustive

Elle n'accepte de faire l'impasse sur aucun sujet, dès lors qu'il correspond à ses attributions.

## Intégrée

Elle fait partie de l'entreprise dont elle connaît l'environnement concurrentiel, la situation, les marchés, les métiers et les dirigeants.

## Communicante

Elle informe régulièrement les actionnaires, les dirigeants et les autres parties prenantes, de ses travaux et de son fonctionnement. Sa communication est transparente.

## Organisée

Prenant en compte le contexte, elle respecte une formalisation minimale : ordre du jour, procès-verbaux, nombre de réunions, règlement intérieur.

## Indépendante

Avec le principal objectif de préserver l'intérêt social de l'entreprise, les administrateurs restent « libres », dans leur expression et l'indépendance d'au moins une partie d'entre eux vis-à-vis de leur rémunération ou des actionnaires et des dirigeants, ne doit faire aucun doute.

## Équitable

Elle traite chaque partie prenante, quelle que soit son importance de manière équitable.

## Éthique

Elle est exemplaire et intègre.

## Évolutive

Elle cherche en permanence à s'améliorer en s'évaluant, en se formant et en réfléchissant à son évolution au fur et à mesure du développement de l'entreprise.

Cette charte se complète des recommandations pratiques suivantes :

## Recommandations pratiques pour la gouvernance en PME/ETI

Système de gouvernance	<b>Selon contexte, en fonction de la maturité et des moyens de l'entreprise</b>
Dissociation des fonctions	<b>Oui</b>
Nombre de membres du Conseil	<b>Entre 4 et 10</b>
Cumul des mandats	<b>Maximum 3 si non-exécutif Maximum 1 si exécutif dans autre société</b>
Nombre d'externes	<b>Minimum 30% de l'organe de gouvernance</b>
Durée des mandats	<b>Entre 3 et 5 ans</b>
Renouvellement des mandats	<b>Pas plus de deux fois</b>
Limite d'âge	<b>Maximum 25 % du Conseil de plus de 70 ans Âge moyen du Conseil inférieur à 65 ans</b>
Rémunération des administrateurs	<b>Liée au temps passé pour les externes</b>
Détention d'actions	<b>Possible si valeur négligeable au regard du capital global et du patrimoine de l'administrateur</b>
Nombre de Conseils par an (hors comités)	<b>Entre 4 et 10</b>
Engagement annuel des administrateurs	<b>Entre 6 et 20 jours</b>

L'objectif poursuivi est le déploiement d'une gouvernance responsable, efficace et source de création de valeur pour l'entreprise. Les contraintes concernant sa mise en place seront adaptées à la situation de l'entreprise, sinon cette dernière cherchera à contourner des obligations qu'elle pourrait juger excessives : **nous pensons qu'une certaine souplesse dans les règles d'application constitue une contrepartie acceptable au strict respect des principes de bonne gouvernance.** D'ailleurs, l'application des recommandations des codes de gouvernance et la conformité à des check-lists (ce que les Américains appellent le *box-ticking*) ne constituent pas une garantie de « bonne » gouvernance...

---

## 2 Le fonctionnement du Conseil

Une bonne composition du Conseil et des administrateurs de qualité constituent les conditions indispensables à une gouvernance efficace. Mais il faut leur rajouter quelques règles simples de bon fonctionnement de la gouvernance.

### **Une information de qualité**

L'administrateur se trouve confronté à un défi important : il lui est demandé de se prononcer sur des domaines nombreux, dans des disciplines diverses, avec un haut niveau de complexité (justification d'avoir un Conseil...) en relativement peu de temps !

Les administrateurs doivent donc pouvoir disposer d'une information

fiable, pertinente, adaptée à leurs besoins et facilement exploitable. Ils n'hésiteront pas à réclamer les informations qui leur sembleraient nécessaires.

### **Un travail collectif organisé**

Le Conseil demeure une instance collégiale dont le travail requiert un minimum d'organisation pour être efficace :

- des réunions du Conseil régulières (entre 4 et 10 par an),
- une durée des réunions suffisante pour aborder sereinement les thèmes,
- un ordre du jour précis portant sur des points majeurs,
- des réunions préparées avec une diffusion de l'information en amont,
- des débats permettant la libre expression de chacun,
- des procès-verbaux traduisant fidèlement les échanges,
- une planification annuelle des travaux,
- une procédure d'autoévaluation annuelle des travaux.

### **La mise en place de comités**

Compte tenu de l'extension des travaux confiés aux organes de gouvernance, la création de « comités d'étude » s'est développée au cours des dernières années y compris dans l'entreprise moyenne ; ils permettent l'approfondissement de points complexes en amont du Conseil, facilitant ainsi la tenue de débats fondés sur une préparation documentée et objective et donc paradoxalement peuvent permettre de gagner du temps s'ils sont bien utilisés. Attention cependant à ne

pas multiplier les comités, au risque d'entraîner la déresponsabilisation du Conseil !

### **Une activité réelle**

Pour conserver leur fonction originelle, les organes de gouvernance ne peuvent se permettre de basculer dans une routine mettant en péril l'état de veille permanent qui doit les animer. La diversité du Conseil, son renouvellement régulier, la limitation du nombre de mandats et de leur nombre de renouvellement successifs, la variété des thèmes abordés et le développement de travaux collectifs sur des sujets particuliers, y contribuent. Mais l'élément clé est constitué par l'implication réelle et le travail de l'administrateur : trop de Conseils souffrent du manque de participation des administrateurs ! Entre douze et vingt jours de travail annuels permettent de contribuer à la création de valeur en PME/ETI.

---

## 3

### **Les qualités des administrateurs**

C'est essentiellement d'externes dont il est question dans cette partie. En effet, bien que tout administrateur doive en principe être indépendant, dans le contexte de l'entreprise moyenne très souvent patrimoniale, c'est leur présence qui garantit la mise en place d'une gouvernance de performance et non celle des autres catégories :

- représentant d'un bloc d'actionnaires y compris les salariés (si ces derniers possèdent + de 3% du capital),

- exécutif (PDG ou DG d'un Conseil) actionnaire,
- exécutif (PDG ou DG d'un Conseil) non-actionnaire,
- représentant des salariés.

APIA regroupe des dirigeants de structures moyennes exerçant, par ailleurs, les fonctions d'administrateur dans ce type d'entreprise. L'association veut promouvoir cette ressource, peu reconnue et encore trop rare dans les PME/ETI et perfectionner les pratiques de chacun de ses membres dans l'exercice de ses mandats.

Depuis son origine, l'association milite pour une gouvernance professionnelle de l'entreprise moyenne, le « I » qui figure dans le nom de l'association est bien là pour indépendant : **que recouvre cet adjectif dans nos qualités ?**

Selon la loi, un administrateur est, *par nature*, indépendant, car il représente l'ensemble des actionnaires et non seulement une catégorie d'entre eux. Ceci suppose un certain nombre de qualités. En effet, gardien de la sécurité de l'exploitation, de sa pérennité et surtout pas support d'une stratégie favorable à telle ou telle partie prenante, l'administrateur doit asseoir son indépendance sur un socle de compétence et de liberté dont la définition demeure délicate et adaptable à chaque cas.

Pour évident qu'elle soit dans les termes de la loi, le qualificatif ne l'est pas dans la pratique.

Ceci explique les efforts déployés, depuis des années, pour lui donner de la substance (Rapports Vienot puis Bouton et travaux de l'IFA). Malgré cela, il est toujours galvaudé et régulièrement mis en question.

Ces réactions sont légitimes en effet :

- quelqu'un, souvent parmi les actionnaires ou les dirigeants opérationnels, est à l'origine du choix de l'administrateur. Ce dernier peut donc se sentir redevable envers qui l'a choisi. De plus, au fil du mandat, des liens personnels peuvent se tisser entre cet administrateur, les dirigeants et les actionnaires
- la rémunération perçue par l'administrateur peut aussi constituer un rapport de dépendance.

Ceci va nous amener à examiner les liens entre l'indépendance et les qualités essentielles qui doivent la supporter et parmi lesquelles : courage, compétence, différence et disponibilité.

En préambule, il convient de préciser que la première qualité qui doit être validée dans le recrutement d'un administrateur externe est sa capacité à travailler en bonne intelligence avec les autres dirigeants dans le cadre de l'organe de gouvernance.

Cette alchimie essentielle ne se présume pas de la lecture d'un CV. Elle nécessite des rencontres du candidat avec chacun des acteurs du système de gouvernance afin que soit levée toute réserve quant à une potentielle incompatibilité d'humeur qui nuirait au bon fonction-

nement du Conseil. À l'issue de ces entretiens, le candidat fait à l'entreprise une proposition de lettre de mandat qui reprend les attentes perçues se rapportant à son rôle dans le Conseil.

### **Indépendance et courage**

Le courage est une vertu, mais c'est aussi une qualité qui concerne tout à la fois l'expérience et la personnalité choisies, particulièrement dans les périodes difficiles. Cette qualité est précieuse dans les situations de tensions entre actionnaires où l'administrateur peut être instrumentalisé.

#### **Situation vécue N°1 :**

**Actionnariat :** Majoritaire : un fonds d'investissement  
Minoritaire : dirigeant fondateur

**Contexte :** L'administrateur externe est appelé par le fonds pour « valider le modèle en place », celui-ci considérant que la dépendance de l'activité vis-à-vis du dirigeant (*fort intuitu personae*) crée une situation de risque.

**Problématique :** Une fois en place, l'administrateur externe découvre être le cinquième successif nommé au cours des deux dernières années et que fonds et dirigeant sont en conflit ouvert, ce dernier continuant à exercer le pouvoir comme s'il détenait 100% du capital.

**Issue :** Le fonds d'investissement annonce à l'administrateur externe qu'il envisage de remercier le dirigeant et lui demande d'évaluer les risques pour l'entreprise résultant de cette décision. Se jugeant instrumentalisé, l'administrateur externe refuse et démissionne.





Déceler ce type de manœuvre demande à la fois une grande expérience, l'intelligence des situations et du courage.

La première manifestation de courage consiste à exposer son désaccord avec suffisamment de mesure pour que cette opposition n'altère pas la confiance et la courtoisie nécessaire au bon fonctionnement des organes de gouvernance.

Toutefois dans certains cas, la manifestation ultime de la détermination d'un administrateur est sa démission après avoir formulé et motivé son opposition puis tiré le constat que celle-ci ne modifie en rien l'attitude du dirigeant.

Il doit toutefois ne le faire que dans les situations qui en valent la peine comme dans l'exemple cité plus haut. Mais le courage ne s'arrête pas là, il faut ensuite motiver la démission et en exposer les motifs à ses pairs au cours d'un Conseil de sorte à ce que tout ceci soit porté au PV de la réunion.

Encore trop souvent la démission est habillée de motifs acceptables par les deux parties en désaccord et le départ de l'administrateur ne joue pas alors le rôle qu'une manifestation complète de sa détermination aurait consacré.

### **Indépendance, compétence et différence**

Les compétences à rechercher chez un administrateur externe par une entreprise moyenne sont essentiellement celles qui font défaut dans le

Conseil, voire dans la direction opérationnelle de l'entreprise. Il s'agit de différences enrichissantes et qui servent l'intérêt social. La diversité des profils qui y contribuent est la première qualité d'une gouvernance.

L'administrateur externe y est aussi choisi pour combler ces lacunes et les absences de savoir-faire. À l'inverse de ce qui se passe dans une grande entreprise, il est souvent seul pour mener sa réflexion du début jusqu'à la fin et pilote parfois tout un processus dans le cadre d'une mission spécifique confiée par le Conseil.

Un aspect essentiel de son indépendance est constitué par les compétences requises pour remplir ce rôle. Sans elles, il n'y a point de véritable indépendance, pas de pouvoir de proposition véritable ni de contradiction constructive.

L'apport de l'administrateur « externe » c'est aussi la diversité de ses expériences. Ceci est évidemment fonction de ses activités. Ici se pose la question de son parcours, mais aussi celle de ses autres activités et du nombre de ses mandats. APIA plaide pour que le nombre de mandats exercés dans une entreprise non cotée soit adapté au temps de travail disponible de l'administrateur dans l'ensemble de ses occupations. En effet, l'administrateur doit exercer à côté de ses mandats, d'autres activités qui contribuent à maintenir sa compétence et enrichir ses apports. Rester ouvert au monde extérieur à travers d'autres engagements qui viennent nourrir son professionnalisme et sa valeur, ne pas assoir cette dernière uniquement sur son passé, voilà le défi de la compétence qui fonde aussi l'indépendance !

Ainsi peut-il siéger par ailleurs dans les Conseils de sociétés dont il est l'actionnaire, diriger lui-même une entreprise moyenne, exercer une responsabilité sociétale (juge consulaire ou prudhommal, élu d'un syndicat professionnel, formateur ou édile). Cette vision pose la question du cumul et du nombre des mandats qui, par simple logique et dans un souci d'efficacité, se trouve limité.



### *Situation vécue n°2 :*

- Actionnariat :** *Majoritaires : financiers  
(Très) minoritaire: dirigeant-cofondateur*
- Contexte :** *Dans une société industrielle confrontée à une dégradation de ses marges le dirigeant, profil financier, propose au Conseil de délocaliser toute une partie de l'activité.*
- Problématique :** *Les actionnaires majoritaires s'y rallient, mais le diagnostic de l'administrateur externe qui par ailleurs dirige une entreprise industrielle de même taille, est différent. Pour lui la source des problèmes réside dans une dérive managériale, laissant au directeur technique (également co-fondateur) un trop grand poids qui fige l'entreprise et l'empêche d'évoluer. L'administrateur externe qui a déjà vécu cela dans son entreprise sait quels dommages cela peut causer.*
- Issue :** *L'administrateur externe s'oppose donc à ce projet et communique ses doutes au dirigeant. Ce dernier admet qu'il avait conscience du problème mais se refusait, du fait de sa proximité historique avec son associé et de sa position très minoritaire, à le traiter ;  
L'administrateur externe obtient des actionnaires financiers que le dirigeant retrouve une position plus forte au capital. Il le « coache » pour faire évoluer le modèle. Le dirigeant se sépare du directeur technique et en recrute un nouveau qui, avec une équipe dédiée, contribuera à restaurer les marges.*

## **Indépendance, disponibilité, implication et rémunération**

L'administrateur externe endosse une véritable responsabilité. Il apporte à sa fonction toute son expérience, ses compétences et son temps. Tout ceci a évidemment de la valeur. APIA qui consacre l'essentiel de ses moyens à ce que ses membres approchent l'excellence dans leurs mandats plaide pour une contrepartie financière équilibrée à ce professionnalisme.

Trop faible, la rémunération a inévitablement comme contrepartie l'insuffisance du temps consacré, trop élevée elle menace son indépendance. En effet, si ce revenu devient une nécessité pour lui, la liberté de débattre va s'en trouver amoindrie tout comme la faculté de démissionner.

C'est aussi l'attitude du candidat administrateur qui peut éclairer l'entreprise quant aux risques encourus à ce propos en le recrutant. Paradoxalement, elle devra préférer celui qui tient ferme sur un montant en rapport avec le travail et les risques encourus à celui qui accepte une rémunération inférieure sans discuter.

Tout aussi négatif serait par ailleurs de contourner l'absence ou la modestie des jetons en demandant d'être rémunéré comme un consultant, c'est-à-dire par honoraires pour des missions spécifiques et temporaires mais chroniques. Ces missions complémentaires sont acceptables quand les circonstances l'exigent et quand le statut de prestataire même temporaire n'altère pas la liberté de jugement et

l'indépendance de l'administrateur. Le dirigeant peut alors les lui confier, de manière ponctuelle.

Par ailleurs il est recommandé à ce candidat une totale transparence quant à l'exercice de ses autres activités. Ceci recouvre les autres mandats dont il doit préciser le temps qu'ils prennent, et celui qui peut être consacré à l'exercice du mandat en discussion.



### *Situation vécue n°3 :*

- Actionnariat :** *Majoritaire : familial  
Minoritaire : investisseurs financiers*
- Contexte :** *Un groupe de sous-traitance qui s'est constitué par « build up » en vingt ans pour atteindre 150M€ de CA et dont le dirigeant recherche à améliorer l'image et la gouvernance en recrutant deux administrateurs externes.*
- Problématique :** *Ils sont nommés. Il leur est demandé d'assister à 4 Conseils par an dans l'entreprise pour un forfait de 4000€. Le dirigeant occupe tout l'espace et il n'attend de son Conseil qu'une approbation sans réserves.*
- Issue :** *Peu sollicités, les administrateurs externes, par ailleurs peu rémunérés, s'impliquent peu, ne préparent pas les réunions et n'interviennent que sur des points de détail. L'un d'eux démissionne avant la fin de sa première année de mandat.*

### **Indépendance, proximité et durée du mandat**

La durée du mandat est un paramètre en interaction avec l'indépendance. Si les premières années, une certaine distance garantit l'exercice du libre-arbitre de l'administrateur, cette situation peut évoluer. Avec le temps, des liens personnels se tissent entre lui, les actionnaires ou les

dirigeants. Si un travail efficace ne peut être accompli sans une certaine permanence, les dangers d'une perte de recul et donc d'indépendance existent au-delà de quelques années, trois ou quatre en moyenne. Ceci est d'autant plus vrai que le travail en équipe est intense, fructueux, ce qui rapproche d'autant les membres du Conseil. Ceci souligne la spécificité de ce métier qui est d'accepter de partir assez tôt, même et paradoxalement d'autant plus tôt qu'on a bien réussi.

C'est la raison pour laquelle les formes doivent être respectées le plus longtemps possible. Il est souhaitable qu'une certaine distance, un certain formalisme restent la règle dans les rapports que l'administrateur entretient avec ses interlocuteurs dans la société. Ceci n'exclut pas une certaine cordialité. Cette règle peut se révéler particulièrement utile quand on rencontre des périodes de crise.

Plus prosaïquement, ceci doit interdire le choix d'amis, de relations proches, voire même de personnes que tout simplement le dirigeant apprécie et a fréquenté durablement avant de les solliciter.

#### **Situation vécue n°4 :**

**Actionnariat :** *Majoritaire : familial  
Minoritaires : associés dirigeants opérationnels*

**Contexte :** *Société de services dans le second œuvre du bâtiment, 80M€ de CA, 30 ans d'existence, le fondateur 57 ans y règne en maître absolu. Lucide et sans héritier, il décide de préparer la cession de son entreprise tant qu'il en a l'énergie.*



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

**Issue :** *L'apport de l'administrateur se traduit rapidement par une préparation de l'entreprise à plus d'autonomie : délégations, embauches, licenciements et clarification de certaines fonctions. Le dirigeant et son administrateur passent beaucoup de temps ensemble et une grande proximité se construit. Ceci favorise des échanges trop directs entre eux lorsque sur le choix du successeur recherché pour le dirigeant, ils se trouvent en désaccord. L'administrateur, comprenant qu'il n'est plus écouté parce que trop proche, démissionne. Sa proximité avec le dirigeant lui interdit d'expliquer au Conseil les vrais motifs de sa démission comme il aurait dû cependant le faire.*

## **Le courage d'être différent**

C'est la différence des profils de ses acteurs qui fonde la qualité d'une gouvernance. Ceci est vrai quelle que soit la catégorie d'entreprise. Ce constat bien connu des professionnels de la gouvernance n'empêche cependant pas, dans les pratiques, une franche adhésion. Car faire entrer la différence, et pas seulement pour la revendiquer et communiquer à son sujet, est un acte contre nature, courageux, inconfortable, mais pourtant sain et avisé !... Dans la grande entreprise, l'indépendance de l'administrateur, affichée ou réelle, trouve assez peu d'occasions de se manifester : elle n'est au programme que pour répondre aux textes en vigueur.

Dans l'entreprise moyenne non cotée, l'approche est toute autre. Tout d'abord hors de toute obligation légale, ceux qui décident de recruter

des administrateurs professionnels externes susceptibles de contester leurs décisions et donc remettre en cause leur pouvoir, restent une exception. C'est de toute évidence un acte contre nature que de s'imposer à soi-même un tel contre-pouvoir.

Une portion infime des entreprises destinataires de ce guide, environ 5%, ont à ce jour réellement une organisation de gouvernance comptant au moins une personne libre et compétente qui joue ce rôle dans leur système de gouvernance.

C'est d'abord le courage du chef d'entreprise qui choisit cette voie contre nature et d'être différent en faisant rentrer la différence dans son Conseil qu'il convient de saluer. Trop rares sont ceux qui se connaissent suffisamment pour, sachant qui ils sont, choisir leur complément mais aussi sinon un imprécateur du moins un possible contradicteur !...

Ces dirigeants avisés qui pratiquent la voie du milieu « Ni abus, ni austerité » ont réalisé que leur entreprise était une personne distincte d'eux-mêmes et que leur couple n'est pas éternel. Chacun de son côté doit pouvoir vivre, et pourquoi pas prospérer sans l'autre. Le courage, n'est donc pas le seul apanage de l'administrateur externe mais d'abord celui du dirigeant lucide qui se dépasse et s'impose à lui-même un miroir pour la bonne marche de son entreprise dans le long terme.



## 4 Le comportement des administrateurs

### Les différents rôles de l'administrateur

L'intérêt de la fonction d'administrateur réside en partie dans la grande diversité des situations et des interlocuteurs qu'il va rencontrer. Au-delà de la grande variété des missions, il va se trouver confronté à des séquences de vie de l'entreprise dans lesquelles son rôle est différent. Nous avons identifié sept rôles distincts que l'administrateur peut être conduit à mener tout au long de son mandat, certains d'ailleurs de manière simultanée :



## Accompagnateur, le soutien du dirigeant

C'est la mission la plus demandée par les dirigeants : les membres des comités de direction attendent des administrateurs de l'accompagnement. Cette notion, relativement difficile à objectiver, ne doit pas, selon nous, être assimilée à une simple validation plus ou moins formelle des prises de décision des dirigeants ; l'accompagnement des dirigeants doit être conçu comme un partenariat réel dans la compréhension des enjeux de l'entreprise et la prise de décision en découlant.

### Comportements clés

#### L'administrateur « accompagnateur »

- *Bien préciser les attentes respectives*
- *S'imprégner des problématiques opérationnelles*
- *Garder un regard critique*

## Vigie, le veilleur permanent

C'est l'une des missions essentielles de la gouvernance : la prévention des risques, la fiabilisation de la situation actuelle et future, la priorité accordée au contrôle et à la protection des actifs. Cependant, le rôle de vigie implique également que l'administrateur exerce toute son attention pour pallier un éventuel manque de clairvoyance des dirigeants ou des actionnaires sur des enjeux majeurs ; cela nécessite que l'administrateur soit informé à la fois de l'évolution des marchés et des concurrents, et qu'il ait réussi à diversifier ses sources d'informations en n'ayant pas uniquement la version des dirigeants.

### Comportements clés

#### L'administrateur « vigie »

- *Être en état de veille permanente*
- *Déceler les signaux faibles*
- *Oser alerter*
- *Diversifier ses sources d'information*

## Éclaireur, l'explorateur de nouvelles frontières

Il s'agit ici pour l'administrateur d'aller à la recherche d'horizons nouveaux, de proposer des alternatives stratégiques, d'ouvrir le champ des possibles. En « éclairant » les chemins futurs que l'entreprise va emprunter, l'administrateur va également permettre de rassurer actionnaires et dirigeants sur la justesse de la stratégie mise en œuvre. Seule une grande expérience alliée à une parfaite connaissance de l'entreprise et de son environnement, peut permettre de jouer ce rôle.

### Comportements clés

#### L'administrateur « éclaireur »

- *Mener une réflexion stratégique affûtée*
- *Parfaitement connaître le contexte*
- *Savoir anticiper*
- *Être créatif*

## Catalyseur, l'accélérateur du développement

Ce rôle peut concerner l'accélération du développement de l'entreprise ou la meilleure utilisation des ressources internes de l'organisation. L'administrateur a pour objectif de favoriser la meilleure combinaison possible des compétences, des savoir-faire et des moyens financiers et techniques pour maximiser la création de valeur.

### Comportements clés

#### L'administrateur « catalyseur »

- *Savoir identifier des opportunités*
- *Bien connaître les ressources internes*
- *Ne pas se substituer au dirigeant*
- *S'investir en temps*

## **Médiateur, le facilitateur de solutions**

La conciliation de points de vue différents entre les actionnaires et les dirigeants (ou d'ailleurs entre les actionnaires) exige de l'administrateur qu'il sache jouer les médiateurs. Il peut d'ailleurs être amené à jouer ce rôle au sein même du Conseil.

### **Comportements clés**

#### **L'administrateur « médiateur »**

- *Savoir identifier les points de vue*
- *Objectiver les convergences / divergences*
- *Connaître la gestion de crise*
- *Rechercher un compromis*

## **Challenger, l'impertinence courtoise !**

La récurrente disposition des organisations à pêcher par conservatisme, l'installation d'une routine de fonctionnement, la trop grande force d'un management installé depuis longtemps, rendent indispensable le rôle de challenger joué par l'administrateur. Réalisé avec mesure, sans agressivité et toujours dans un état d'esprit de construction et non de remise en cause individuelle, le questionnement stratégique doit être permanent : quelle stratégie, quels changements, quels objectifs, quels moyens, quels dirigeants... ?

### **Comportements clés**

#### **L'administrateur « challenger »**

- *Être crédible*
- *Avoir prouvé sa compétence*
- *Savoir dire les choses*
- *Ne pas se substituer au dirigeant*

## Tuteur,

### le préparateur d'une transition

Si l'administrateur doit savoir parfois bousculer, il sait également être le tuteur du ou des dirigeants. Cette situation se produit, par exemple, en cas de changement de dirigeant lors d'une succession organisée entre deux générations ou d'un départ précipité ; il s'agit alors pour l'administrateur de renforcer la légitimité du dirigeant dans l'entreprise.

## Comportements clés

### L'administrateur

#### « tuteur »

- *Établir une grande relation de confiance*
- *Logique de contribution et non de pouvoir*
- *Capacité pédagogique*
- *Savoir fonctionner hors Conseil*

## Ni opérationnel, ni consultant, mais équilibriste !

### Ni opérationnel...

Qu'il vienne de mettre un terme à sa carrière d'opérationnel ou qu'il assume toujours une fonction exécutive, la tentation est souvent grande pour l'administrateur novice de se comporter en gardant ses réflexes d'antan. Or, il doit bien comprendre que la fonction d'administrateur n'est en rien un substitut à celle de dirigeant opérationnel. Cette confusion des rôles est un point de vigilance permanent pour l'administrateur, sous peine de rompre l'équilibre fragile entre les pouvoirs respectifs de chaque sphère de la gouvernance, notamment celles des actionnaires, des dirigeants et des administrateurs. De plus,

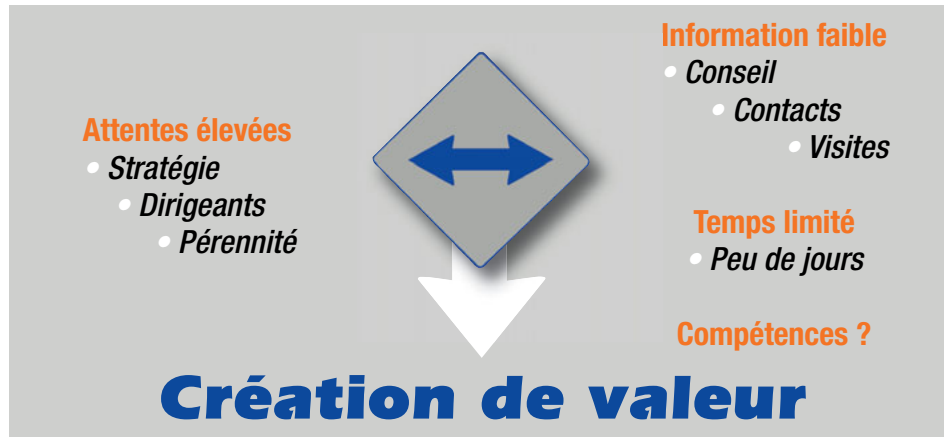
elle est inévitablement dommageable pour l'entreprise au vu du peu de temps passé par l'administrateur et altère durablement la relation de confiance avec le ou les dirigeants.

### **...ni consultant...**

L'administrateur contrairement au consultant n'a pas de relation commerciale avec l'entreprise et ne peut être dépendant financièrement de l'entreprise ; Comme le disent si bien les Anglo-Saxons, l'administrateur est « on board », à bord, quand le consultant est en dehors de l'entreprise. Il a par contre, quand il siège dans un Conseil d'administration, un mandat social qui engage sa responsabilité en cas de non-respect de l'intérêt social.

### **...mais équilibriste !**

Pour passionnante qu'elle soit, la fonction d'administrateur doit en permanence gérer deux déséquilibres. Le premier concerne l'écart entre ce qui est attendu des administrateurs d'une part, leur niveau de connaissance de l'entreprise, le temps passé et éventuellement leurs compétences d'autre part, le second concerne les relations avec les dirigeants et les actionnaires.



Le premier déséquilibre  
entre les attentes  
et les moyens

Le second déséquilibre  
entre les positions  
et les rôles



## 5

---

# Évaluer le système de gouvernance

L'évaluation du Conseil n'est pas une obligation légale. Cependant, il est naturel que les organes de gouvernance, chargés de missions précises visant à préserver l'intérêt social, soient évalués sur leur aptitude à répondre aux attentes des actionnaires dans le cadre d'un fonctionnement efficace ; il apparaît logique que les Conseils soient évalués comme le sont les dirigeants. Ce processus d'évaluation collective n'empêche pas, bien sûr, chaque administrateur de s'interroger sur son efficacité et son apport individuel.

Nous recommandons que cette évaluation ait lieu une fois par an et qu'elle soit réalisée soit en auto-évaluation, soit avec l'appui d'un cabinet extérieur. Cette évaluation est délicate à mettre en œuvre, car elle touche des aspects humains sensibles et ne peut être réduite à un ensemble d'indicateurs purement quantitatifs. Elle s'articule autour de quatre domaines principaux (la composition du Conseil, son fonctionnement, les processus de travail et d'information, les comportements) et traite par exemple des points suivants :

### Aspects factuels

- Nombre, durée, fréquence des réunions.
- Assiduité des participants, formations suivies.
- Composition du Conseil (diversité, compétences, indépendance, parité...).
- Qualité des ordres du jour et procès-verbaux.



- Qualité de la documentation transmise et de la préparation des travaux.

### Aspects subjectifs

- Pertinence et intérêt des sujets mis à l'ordre du jour.
- Qualité des discussions.
- Efficacité du processus décisionnel.
- Ambiance générale des débats.
- Contribution effective de chaque membre.

À l'issue du processus d'évaluation, un plan d'actions correctrices est mis en place et l'ensemble communiqué aux actionnaires.

Menée avec la participation active de chacun des membres du Conseil, l'évaluation constitue un puissant facteur d'amélioration de l'efficacité de la gouvernance, est source de progrès et renforce les liens des membres et leur capacité à travailler en équipe.

**G**uidée par l'intérêt social, la gouvernance de performance permet de soutenir, d'encadrer et d'accompagner les dirigeants. Elle contribue au développement d'entreprises durables, maîtrisant leurs risques et orientées principalement vers la création de valeur.

Bousculant l'approche traditionnelle d'une gouvernance répressive et disciplinaire, trop centrée sur la gestion des conflits d'intérêts entre actionnaires et dirigeants, s'ouvre aujourd'hui l'ère d'une gouvernance de performance ; ayant gagné en maturité, elle trouve un meilleur équilibre entre contrôle et création de valeur.

Pour cela, il est indispensable que soient poursuivies les réflexions suivantes :

- adapter la gouvernance à chaque entreprise ;
- privilégier le fond sur la forme ;
- être vigilant quant à la simple application de check-lists ;
- avoir un Conseil actif et engagé ;
- intégrer des administrateurs « libres ».

Ainsi, la gouvernance ne se contente plus de courir derrière les nouvelles lois pour s'y adapter mais anticipe les évolutions futures.

Choisie et non pas uniquement imposée par la réglementation, elle joue un rôle dans la performance économique et sociétale de l'entreprise. À ce titre, elle contribue à sauvegarder l'intérêt des actionnaires mais aussi ceux de l'ensemble des parties prenantes.

Cette démarche peut commencer de manière extrêmement informelle et se structurer au fur et à mesure de la croissance et des besoins de l'entreprise. Dans une entreprise de taille moyenne on peut estimer qu'un système de gouvernance efficace existe dès que :

- le dirigeant organise régulièrement le questionnement de ses attentes et de sa réflexion sur le projet, la stratégie, les risques, l'équipe de management et les comptes,
- ces échanges orientent les décisions importantes et parfois impactent aussi le projet de l'entreprise,
- celui-ci est partagé avec les parties prenantes les plus importantes que sont les actionnaires, les dirigeants et les collaborateurs, voire au-dehors de l'entreprise les clients et fournisseurs,
- cet exercice de questionnement fait appel à des personnes extérieures à l'entreprise,
- il est organisé selon des règles (fréquence, ordre du jour, compte-rendu, suivi) qui pour être légères sont néanmoins précises et respectées,
- sa pertinence et son efficacité sont régulièrement évaluées et remis en cause.

Si ces conditions sont réunies, il s'agit bien d'un système qui protège l'intérêt social en maintenant la confiance et l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes au projet de l'entreprise (véritable support aux dirigeants), la gouvernance contribue alors efficacement à la création de valeur.

**Création en 2004 par des chefs d'entreprise persuadés qu'une bonne gouvernance de l'entreprise contribue à ses performances et son développement.**

**Vocation : promouvoir et professionnaliser par des actions et des travaux collectifs la fonction d'Administrateur Indépendant.**

**Cooptation des membres suivant des critères exigeants, en particulier :**

- être ou avoir été chef d'entreprise d'une PME ou ETI,
- être indépendant financièrement,
- être formé et accepter de se perfectionner à la fonction d'administrateur indépendant,
- être disponible pour promouvoir la gouvernance et la reconnaissance des Administrateurs Indépendants.

**Vie de APIA :**

- rencontres mensuelles,
- autoformations,
- rédaction de cahiers thématiques,
- carrefours annuels.

## Membres et partenaires :

- 120 membres,
- possédant tous une expérience réelle de dirigeants dans des PME ou ETI,
- exerçant ou ayant exercé dans des entreprises de toutes tailles ou de tous secteurs d'activités,
- ayant vécu toutes les étapes de la vie de l'entreprises (création, développement, réorganisation, transmission,...),
- exerçant plus de 160 mandats,
- 36 partenaires experts de l'audit, du droit, des ressources humaines, des cessions/acquisitions/transmissions, du financement et du capital investissement apportant leur expertise dans le cadre des rencontres internes.

# Liste des cahiers APIA

- **Cahier APIA n°1** : « Quelques conseils en matière d'assurance de la responsabilité des dirigeants et des mandataires sociaux ». En collaboration avec Assurance & Capital Partners.
- **Cahier APIA n°2** : « Rôle des administrateurs en matière de contrôle interne et de gestion des risques ». En collaboration avec Ernst & Young Lyon et Lamy Lexel Avocats Associés.
- **Cahier APIA n°3** : « Un administrateur Indépendant dans les Sociétés par Actions Simplifiées (S.A.S.) ? ». En collaboration avec le Cabinet Guérin, Société d'Avocats.
- **Cahier APIA n°4** : « L'administrateur d'entreprises : un facteur de succès d'une transmission d'entreprise ». En collaboration avec CIC, Banque de Vizille, Lamy Lexel Avocats Associés, MCG Managers, Societex Corporate Finance.
- **Cahier APIA n°5** : « Administrateur et Chef d'Entreprise, une alchimie gagnante ». En collaboration avec Eurosearch & Associés, avec la participation de BL Consultants, Remi Huppert-Conseil et Groupe Valori.
- **Cahier APIA n°6** : « Anticiper ! Dépasser l'approche traditionnelle ». En collaboration avec L.E.K. Consulting et TCR Capital.
- **Cahier APIA n°7** : « Un administrateur indépendant dans les entreprises patrimoniales ». Partie 1 : hors cession ou transmission de l'entreprise. En collaboration avec Aforge Finance et Ernst & Young Lyon, avec la participation de Seralia et Groupe Valori.
- **Cahier APIA n°8** : « Un administrateur indépendant dans les entreprises patrimoniales ». Partie 2 : En cas de cession ou transmission de l'entreprise. En collaboration avec Aforge Finance.
- **Cahier APIA n°9** : « Les enjeux de la gouvernance dans les jeunes entreprises en croissance ». En collaboration avec le CERAG, Emertec Gestion, MCG Managers, avec la participation de Lamy Lexel Avocats Associés.
- **Cahier APIA n°10** : « Vous avez dit indépendant ? ». En collaboration avec Barclays Private Equity, Societex Corporate Finance, avec la participation d'Edward Addey et Sigma Consulting.
- **Cahier APIA n°11** : « Les ressources humaines : un facteur stratégique de succès ». En collaboration avec Fromont Briens & Associés, Yves Lacroix, avec la participation de BL Consultants, Concordances et MCG Managers.
- **Cahier APIA n°12** : « Repères pour la rémunération des Administrateurs Indépendants ». En collaboration avec Eurosearch & Associés.
- **Cahier APIA n°13** : « La logistique et l'Administrateur ». En collaboration avec KPMG.
- **Cahier APIA n°14** : « Les délégations de pouvoirs ». En collaboration avec Lamy Lexel Avocats Associés, avec la participation de Campbell Philippart Laigo & Associés, Société d'Avocats.

- **Cahier APIA n°15** : « Les procédures amiables ». En collaboration avec Campbell Philippart Laigo & Associés, Société d'Avocats et Cotty Vivant Marchisio & Lauzeral, Association d'Avocats à la Cour.
- **Cahier APIA n°16** : « Challenger la stratégie ou pourquoi et comment l'administrateur doit, en permanence, susciter son élaboration ». En collaboration avec Averroès Développement et FL Partners.
- **Cahier APIA n°17** : « Le risque de fraude dans les entreprises : le rôle des administrateurs dans sa prévention ». En collaboration avec KPMG.
- **Cahier APIA n°18** : « Le rôle de l'Administrateur Indépendant dans un processus d'externalisation ». En collaboration avec Mazars et avec la participation d'Yves Goetz, KPMG, Fromont Briens & Associés, Orfis Baker Tilly.
- **Cahier APIA n°19** : « Apport, dans une PME, d'un Administrateur issu d'une ETI ou d'un grand groupe ? ».
- **Cahier APIA n°20** : « L'Administrateur Indépendant et la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) en PME-ETI ». En collaboration avec Eurosearch & Associés et KPMG.
- **Livre bleu APIA** : « Pour une gouvernance d'entreprise choisie, la réponse d'APIA : l'Administrateur Indépendant ».
- **Cahier APIA n°21** : « Indisponibilité du dirigeant actionnaire, les nouveaux outils pour s'y préparer ». En collaboration avec FIDAL et ROZÈS, FABRE & Associé, Notaires.
- **Cahier APIA n°22** : « Développer ou transmettre avec un investisseur financier, Bonnes pratiques pour le dirigeant et l'administrateur ». En collaboration avec ARKEA Capital Investissement, Deloitte et TCR Capital.
- **APIA n°23** : « Le risque de sanctions pour le dirigeant et les administrateurs en cas de liquidation judiciaire ». En collaboration avec Cotty Vivant Marchisio & Lauzeral, Fidelio et SIACI SAINT HONORE.
- **APIA n°24** : « Comment ouvrir son Conseil à un Administrateur Indépendant ? ». En collaboration avec Eurosearch & Associés et Orfis Baker Tilly.
- **APIA n°25** : « Inscrire l'innovation dans l'ADN de l'entreprise ». En collaboration avec ALMA et DE GAULLE FLEURANCE & Associés.
- **APIA n°26** : « Gouvernance et rupture numérique, Opportunité stratégique et risque majeurs : c'est un sujet de gouvernance ». En collaboration avec MAZARS.
- **APIA n°27** : « Le rôle de l'administrateur indépendant dans la gestion du risque ». En collaboration avec GROUPE SATEC, SIACI SAINT-HONORÉ ET LAMY Avocats Associés.
- **APIA n°28** : « Auto-évaluation des Conseils ». En collaboration avec PROMONTOIRES et EUROSEARCH & ASSOCIÉS.

*Sur simple demande à : [contact@apia.asso.fr](mailto:contact@apia.asso.fr)*

# APIA

Administrateurs Professionnels  
Indépendants Associés

31bis-33 rue Daru – 75008 PARIS

Tél. 01 42 27 05 91

Site : [www.apia.asso.fr](http://www.apia.asso.fr)

Contact : [contact@apia.asso.fr](mailto:contact@apia.asso.fr)