

APIA

Administrateurs Professionnels
Indépendants Associés

Cahier n° 14

Les délégations de pouvoirs



Lamy Lexel
AVOCATS ASSOCIÉS

Table des matières

Préambule : Pourquoi ce Cahier ?

1. Le cadre juridique

- 1.1 *Définitions préalables*
- 1.2 *Quelques faux-amis*
- 1.3 *Les conditions de la délégation de pouvoirs*
- 1.4 *Délégation de pouvoirs dans les SA à directoire et conseil de surveillance*
- 1.5 *La subdélégation*
- 1.6 *Responsabilité pénale du délégant ou sub-délégant*
- 1.7 *Groupement d'entreprises et délégation de pouvoirs*

2. Les questions de délégations dans les pratiques de gouvernance

- 2.1 *Le rôle du Conseil*
- 2.2 *Les limites du rôle du Conseil*

3. Les grands domaines de la délégation de pouvoirs

Conclusion

Postface : la position de APIA

Préambule :

Pourquoi ce Cahier ?

La gouvernance d'entreprise concerne les relations entre les dirigeants, le conseil d'administration, les actionnaires et les autres parties prenantes. Une bonne gouvernance d'entreprise préserve l'intérêt social qu'elle place en premier, contribue à un développement durable, renforce les résultats des entreprises et favorise, si besoin, l'accès aux capitaux externes.

Le conseil d'administration doit ajouter de la valeur à l'entreprise et non pas dupliquer les activités déjà gérées par d'autres organes. Par exemple, le conseil ne doit pas s'immiscer dans la gestion quotidienne car cette tâche revient fondamentalement à la direction de l'entreprise. De plus, les administrateurs doivent disposer des ressources et de la liberté nécessaires pour superviser et mettre en question les décisions et les autres actions entreprises par la direction.

Cette définition met l'accent sur trois éléments clés :

- Les missions du conseil d'administration qui relèvent de la direction stratégique générale de l'en-

entreprise, telles que : (i) les décisions stratégiques à long terme ; (ii) les décisions d'investissement à grande échelle ; (iii) les fusions et les acquisitions ; (iv) le plan de succession et la nomination et la rémunération des principaux dirigeants, tels que le directeur général de l'entreprise.

- Le contrôle qui fait référence à toutes les actions nécessaires pour superviser les résultats de la direction et suivre la mise en place des décisions stratégiques définies ci-dessus.
- Les relations entre les principaux organes de la société. Il s'agit des interactions entre les actionnaires, les administrateurs et les dirigeants. Un élément important caractéristique d'une bonne structure de gouvernance d'entreprise est la définition claire du rôle, des devoirs, des droits et des attentes de chacun de ces organes.

Le conseil d'administration a le devoir de veiller à analyser tous risques liés au bon fonctionnement de l'entreprise, et donc au renforcement de la gouvernance.

Délégation de pouvoirs : un must ?

Dans ce cadre, la mise en place d'une procédure de délégation de pouvoirs adéquate est essentielle, et pourra être examinée par le conseil d'administration. La procédure devra naturellement être adaptée au secteur et à la complexité de l'activité, à la taille et la maturité de l'organisation de l'entreprise. Il devra également s'assurer de la qualité de la gestion du risque, de son suivi et des systèmes de contrôle interne.

La mise en place, le suivi et le contrôle d'une procédure de « Délégation de Pouvoirs », définissant les rôles, les droits et les responsabilités des organes de

gouvernance, administrateurs et dirigeants, permet de :

- clarifier l'organisation, les rôles et les responsabilités / autorités attribués à chacun au sein d'une organisation ;
- mieux manager, répartir les risques encourus par l'entreprise et son environnement ;
- éviter des incohérences organisationnelles relatives au bon fonctionnement de l'entreprise, voire d'éventuels conflits d'intérêts, qui pourraient se révéler en l'absence de procédure interne.

La politique d'entreprise

La création d'un véritable système de délégations est un formidable levier de communication interne autour des priorités et objectifs des entreprises parce que chaque responsable sait précisément quel est son rôle dans le dispositif général et ce sur quoi il est jugé.

C'est aussi un levier de motivation : avoir une responsabilité déléguée est une reconnaissance de compétence qui doit s'accompagner d'une reconnaissance financière.

Assumer la responsabilité d'un magasin ou d'un

entrepôt est une chose. L'assumer en signant, en annexe d'un contrat de travail, que l'on est responsable de la sécurité des biens et des personnes dans l'entrepôt en est une toute autre.

Le dirigeant doit bien en avoir conscience pour accompagner le supplément de responsabilité formelle en supplément de motivation, et de formation.

Partons d'une évidence : il est impossible pour un chef d'entreprise d'une certaine dimension de veiller personnellement à ce que la réglementation soit partout respectée. C'est tellement vrai qu'en cas de

contentieux, les juges reprochent au chef d'entreprise l'absence de délégation de pouvoirs.

La question des délégations de responsabilités ou de pouvoirs est rarement abordée en profondeur par les conseils d'administration ou de surveillance. On se contente souvent de vérifier que le dirigeant d'une entreprise a bien délégué à ses collaborateurs compétents les responsabilités sensibles de sécurité qu'il ne peut assumer seul, comme l'on se contente souvent de satisfaire aux formalités d'usage en ce qui concerne les limitations de pouvoirs du dirigeant.

Pourtant, le système des délégations et sub-délégations opérationnelles à l'intérieur d'une entreprise est un des aspects les plus fondamentaux de sa gestion. Il traduit en effet la façon dont son dirigeant identifie et hiérarchise toutes les responsabilités essentielles pour aboutir à une organisation efficiente, performante, et à son autorégulation par le contrôle interne.

Entre une conduite précautionneuse qui voudrait qu'un conseil ne traite que des sujets « très stratégiques », en déléguant de fait tous les autres et son

excès inverse que serait l'ingérence dans les domaines de responsabilités du dirigeant, il existe fort heureusement un juste milieu, une juste place à tenir par les administrateurs sur ces questions de délégations.

C'est ce que ce Cahier va essayer de préciser.

Nous nous attacherons dans un premier temps à bien définir ce qu'est une « délégation » car derrière ce terme fréquemment utilisé se cachent des notions différentes. Ne pas les connaître peut conduire, en parfaite bonne conscience, à des erreurs potentiellement graves.

Nous verrons ensuite comment concilier l'indépendance opérationnelle du dirigeant et le devoir d'ingérence des administrateurs sur les questions de délégations, avant de recenser les grands domaines d'application des délégations de pouvoirs.

En conclusion, nous vous livrerons les quelques convictions qu'APIA s'est forgée et transmet en la matière.

1. Le cadre juridique

1.1 Définitions préalables

Dictée par la taille de l'entreprise, la délégation de pouvoirs a pour objet, dans le cadre d'une bonne pratique des affaires, de permettre au mandataire social de transférer à un subordonné une partie de ses pouvoirs ainsi que la responsabilité pénale qui y est attachée.

Le régime juridique de la délégation de pouvoirs, qui n'est pas prévu par les textes, a été façonné par la pratique.

La délégation de pouvoirs est reconnue par la loi de façon ponctuelle, sans véritable cadre juridique légal.

La jurisprudence est donc la seule référence.

La délégation de pouvoirs est un acte juridique par lequel le délégant se dessaisit d'une partie de ses pouvoirs pour les transférer à un délégataire.

Ce délégataire va devoir alors assumer les obligations et responsabilités liées aux pouvoirs délégués, et la responsabilité pénale qui les accompagne.

Le délégant ne doit pas s'immiscer dans la gestion du délégataire ; il doit accepter son indépendance qui est nécessaire.

1.2 Quelques faux-amis

- La délégation de signature :

Elle ne dessaisit pas le délégant de ses attributions.

Le délégant peut à tout moment agir à la place du délégataire.

Elle ne dégage pas le délégant de sa responsabilité pénale, et les actes signés par le délégué seront analysés comme des décisions du délégant.

- Le mandat :

Ici encore, les actes négociés et conclus par le mandataire lieront le mandant, seul engagé juridiquement.

À la différence de la délégation de pouvoirs, le mandat ne requiert pas la relation hiérarchique.

1.3 Les conditions de la délégation de pouvoirs

En principe, rappelons qu'une délégation de pouvoirs doit être consentie à un salarié de l'entreprise, placé dans une situation de subordination.

À cet égard, le droit pénal étant d'application stricte, il a été jugé qu'un cadre « Directeur Sécurité » n'endossait pas pour autant la responsabilité pénale du chef d'entreprise dans ce domaine.

- Peu importe même que la convention collective admette une fonction d'autorité à un salarié qui exerce les fonctions de « Directeur Sécurité ».
- Il faut une délégation de pouvoirs explicite pour transférer la responsabilité pénale du dirigeant, ce qui, en pratique, nécessite un écrit.

La jurisprudence tend à admettre la validité d'une délégation donnée à un salarié d'un groupe de société (cas du « DRH GROUPE » par exemple).

En l'état de la jurisprudence, il ne faut pas accorder de délégation de pouvoirs à un représentant du per-

sonnel ou à un délégué syndical, les juges estimant que le mandat représentatif du personnel est incompatible avec la délégation de pouvoirs qui assimile le délégataire au chef d'entreprise.

- Trois critères cumulatifs sont attachés à la personne du délégataire qui doit disposer :
 - de la compétence pour exercer la délégation,
 - de l'autorité,
 - des moyens nécessaires pour accomplir sa mission.

Qu'est ce qui est susceptible d'être délégué ? Une partie des pouvoirs dont dispose le mandataire social chef d'entreprise.

Il ne s'agit pas de « tout déléguer », le chef d'entreprise devant conserver logiquement une partie de ses prérogatives, mais d'identifier les domaines dans lesquels, du fait de l'éloignement géographique et/ou de la taille de l'entreprise, il ne peut efficacement agir au quotidien : par exemple, la sécurité d'un site industriel, les ressources humaines...

Comment déléguer ?

Une délégation écrite, claire et acceptée est bien évidemment recommandée, sinon la théorie du « mandat apparent » peut s'appliquer, avec les difficultés probatoires inhérentes à l'absence d'écrit.

- Une limitation dans son champ d'application

Le dirigeant ne peut s'extraire complètement de ses fonctions et responsabilités, et ne peut donc déléguer l'intégralité de ses compétences.

Une ou plusieurs « sphères de compétences » seront donc identifiées : ressources humaines, direction d'un site, sécurité, finances...

- Une limitation dans le temps

Il faut fixer une durée suffisamment longue pour permettre au délégué d'assurer sa mission, mais à l'inverse, une durée illimitée n'est pas recommandée.

Une durée de 12 mois renouvelables peut-être une bonne solution.

En outre, la délégation consentie par le représentant légal survit au remplacement de celui-ci, et continue d'engager la société.

- Une bonne information du délégataire

Le délégataire est informé du contenu et des conséquences de la délégation, en particulier la responsabilité pénale.

Si aucun formalisme n'est imposé par les textes, une acceptation écrite du délégataire est recommandée.

NB : En cas de litige, c'est au chef d'entreprise d'apporter la preuve de la réalité de la délégation et de son antériorité par rapport à l'infraction.

1.4 Délégation de pouvoirs dans les SA à directoire et Conseil de surveillance

Dans les sociétés duales, le directoire, organe collégial, exerce la direction générale de la société sous le contrôle du conseil de surveillance.

En pratique, la société est représentée à l'égard des tiers par le président du directoire, et le cas échéant par un ou plusieurs directeurs généraux.

L'importance d'une société conduira souvent à investir chacun des membres du directoire du titre de directeur général, de sorte que ceux-ci peuvent être chacun

un délégué initial d'une délégation de pouvoirs.

La jurisprudence reconnaît la validité d'une délégation de pouvoirs émanant du directoire (pris dans son ensemble) envers un salarié, pour réaliser ponctuellement (et non régulièrement) une tâche précise (par exemple, déclarer une créance).

Pour une délégation de pouvoirs plus large et pérenne, mieux vaut donc que le délégué initial soit le président du directoire.

1.5 La subdélégation

La subdélégation est la faculté pour le titulaire d'une délégation de transférer à son tour une partie des pouvoirs qui lui ont été délégués.

La jurisprudence considère que l'autorisation du chef d'entreprise n'est plus nécessaire à la validité des subdélégations de pouvoirs. Il est cependant préférable de la prévoir dans la délégation primaire. Si le chef d'entreprise n'en souhaite pas, il convient en revanche de prévoir son interdiction par écrit.

La subdélégation de pouvoirs doit respecter les mêmes conditions que la délégation. Instituée par la pratique, son régime a donc été, comme pour la délégation, validée par la jurisprudence.

Le préposé qui reçoit la subdélégation doit (comme pour le délégataire de premier niveau) disposer cumulativement des compétences techniques et juridiques, de l'autorité (pouvoir hiérarchique disciplinaire, indépendance) et des moyens nécessaires pour lui permettre d'accomplir la mission confiée (moyens humains, techniques et matériels).

Les conditions de la subdélégation sont cependant interprétées de manière plus stricte que celles de la délégation par les juges et celle-ci doit être certaine et ne peut se déduire de termes généraux. Une suite de subdélégations pourrait en effet créer un risque de confusion des compétences et de dilution du pouvoir et rendre impossible l'identification du responsable de l'infraction.

1.6 La responsabilité pénale du délégant ou sub-délégué

La délégation de pouvoirs opère un transfert de pouvoirs du délégant vers le délégataire, et, par voie de conséquence un transfert de la responsabilité pénale. Le délégataire va ainsi répondre des conséquences pénales de son propre fait, mais aussi du

fait des personnes placées sous son autorité.

Sur le plan pénal, il faut rappeler que l'effet exonératoire de la délégation de pouvoirs ne vaut que pour les infractions commises dans le champ de la délégation.

gation, et que pour les infractions commises dans l'exercice des fonctions de chef d'entreprise. Les infractions de droit commun étrangères aux fonctions déléguées demeurent bien sûr rattachées au chef d'entreprise.

En outre, le chef d'entreprise ne doit pas s'être immiscé dans les affaires du délégataire, faute de ne pas transférer sa responsabilité pénale.

Il ne doit évidemment pas avoir participé personnellement à l'infraction, ni s'être abstenu d'intervenir après avoir été informé des agissements du délégataire.

Il faut noter que depuis 1993, la jurisprudence a dégagé un principe selon lequel « *sauf si la loi en dispose autrement, le chef d'entreprise, qui n'a pas personnellement participé à l'infraction, peut s'exonérer de sa responsabilité pénale s'il rapporte la preuve qu'il a délégué ses pouvoirs à une personne pourvue de la compétence, de l'autorité et des moyens nécessaires* » (Cass. Crim., 11 mars 1993).

Cependant, il existe des limites aux effets exonéra-

toires de la délégation, et ce dans les domaines où il existe une obligation légale pesant sur le chef d'entreprise :

- **en matière sociale** : la délégation est possible dans le domaine des relations sociales, à charge pour le délégant de s'assurer que la consultation des instances représentatives a bien eu lieu (Cass. Crim., 14 octobre 2003) : si une délégation de pouvoirs peut être opérante pour la présidence du comité d'établissement, cette délégation cesse d'être efficace dès lors que le chef d'entreprise a l'obligation légale de consulter le comité d'entreprise ou le comité d'hygiène et de sécurité (dans le cas où il arrête une décision qui doit faire l'objet d'une telle consultation, il doit s'assurer de la réalité de cette consultation, quelle que soit la délégation de pouvoirs qu'il a pu consentir),
- **en matière de franchissement de seuils** : le chef d'entreprise ne peut s'exonérer de sa responsabilité pénale en invoquant une délégation de pouvoirs au directeur financier dès lors que les obligations ressortent intrinsèquement des pouvoirs d'administration générale qu'assurent les mandataires sociaux (CA Paris, 15 mars 1993).

1.7 Groupement d'entreprises et délégation de pouvoirs

Dans le secteur du BTP comme celui de l'ingénierie industrielle, il est fréquent que des sociétés constituent entre elles un groupement momentané d'entreprises pour réaliser un marché, et que ces entreprises confèrent en matière d'hygiène et de sécurité une délégation de pouvoirs à un salarié.

La Cour de Cassation (14 décembre 1999) précise qu'en cas d'accident de chantier, la personne morale qui doit répondre de l'infraction (avec le délégataire) est celle qui emploie la victime, et non pas celle qui emploie le délégataire.

Les leçons de la jurisprudence au regard de la délégation de pouvoirs : Cass. Crim., 17 mars 2009, n° 08-84518

L'arrêt de la chambre criminelle de la Cour de cassation du 17 mars 2009 illustre la responsabilité pénale du dirigeant social en l'absence de délégation de pouvoirs.

En effet, les dirigeants sociaux ne peuvent s'exonérer de leur responsabilité pénale que s'ils démontrent qu'ils ont délégué leurs pouvoirs à des préposés pourvus de la compétence, de l'autorité et des moyens nécessaires. La responsabilité du préposé n'est donc engagée que s'il a bénéficié d'une telle délégation dans le domaine dans lequel l'infraction a été commise.

En l'espèce, le directeur opérationnel d'une société a été considéré comme coupable de discrimination syndicale par la Cour d'appel, cette dernière ayant constaté qu'il avait représenté la société lors de plusieurs réunions du comité d'entreprise et des délégués du personnel, qu'il avait reçu un salarié lors de son entretien de licenciement et qu'il avait rédigé plusieurs courriers signés « le directeur ».

Cependant, la Cour de cassation considère que ces éléments sont impropres à caractériser l'existence d'une quelconque délégation de pouvoirs donnée par les dirigeants de la société en matière de gestion du personnel.

2. Les questions de délégations dans les pratiques de gouvernance

2.1 Le rôle du conseil d'administration

Rappelons au préalable que le rôle du conseil d'administration est bien de se saisir de toute question se rapportant à la bonne marche de l'entreprise, et qu'il est notamment chargé de confirmer les orientations stratégiques de la société.

L'administrateur, et au-delà le conseil d'administration, doit-il se saisir de la question de la délégation de pouvoirs au sein de l'entreprise ?

Dans les sociétés cotées, les obligations légales liées au contrôle interne, depuis la LSF du 1^{er} août 2003, imposent au conseil d'administration de statuer sur le rapport du président sur le contrôle interne, lequel rapport comprend les questions de délégations de pouvoirs. La réponse à notre question est donc positive, le conseil d'administration doit se saisir de cette question.

Le contrôle interne a pour objet de s'assurer que tout ce qui est fait dans une entreprise correspond à quelque chose de voulu et d'organisé, de s'assurer qu'en cas d'imprévu, d'entorse, d'erreur, des systèmes d'alerte ou d'autocorrection soient aussitôt actionnés, le tout pour veiller à ce qu'aucun actif de l'entreprise ne soit insidieusement altéré.

Le contrôle interne c'est donc tout un ensemble de règles, de procédures, d'informations, de recoupements possibles anticipant les risques d'accidents, de fraudes, d'erreurs.

Il exige que toute personne, au sein d'une entreprise, sache dans son domaine, qui fait quoi et comment, qui décide, qui rend compte à qui, qui contrôle.

Cela définit précisément le système de délégations et son corollaire indispensable, les définitions de fonctions et d'objectifs.

Parce que le conseil d'administration est garant de l'intégrité de l'entreprise, de ses actifs, de ses informations, il est naturellement tenu de connaître l'organisation du contrôle interne, donc de connaître le

système de délégations.

Rappelons aussi que les risques envisagés par le contrôle interne ne sont pas seulement les risques financiers mais les aspects environnementaux, qualité, responsabilité civile produits font partie des risques à traiter.

Les PME sont tout autant concernées par ce sujet, que ce soit en raison de la nature plus ou moins risquée de leurs activités (BTP, chimie,...) qu'en raison de la diversité de leurs implantations géographiques. Le conseil d'administration, sans doute de manière moins formelle, soucieux de ses responsabilités, se doit de demander une démarche structurée sur le risque-management, et donc sur les délégations de pouvoirs.

C'est toute la valeur ajoutée de l'administrateur que d'alerter le dirigeant sur la politique de gestion de risques dans l'entreprise, sans intervenir directement (c'est la tâche des dirigeants) mais en s'assurant que l'entreprise n'encoure pas de dangers sérieux.

Il s'agit dans ce cas de s'inspirer des bonnes pratiques des grands groupes pour les adapter à la taille et aux besoins des PME, au bénéfice des dirigeants, salariés et actionnaires. L'administrateur est non seulement légitime, mais essentiel dans ce rôle.

Force de conseils et de propositions au début de cette démarche, l'administrateur peut ensuite rappeler aux dirigeants la nécessité du suivi des délégations, de ce qu'elles impliquent en termes de budget, formation, motivation, responsabilisation des délégataires et d'adéquation des polices d'assurances RC mandataires sociaux.

Cet aspect particulier mais stratégique de la bonne marche de l'entreprise est ici adressée d'une manière continue et dynamique.

2.2 Les limites du rôle du conseil

Tous les conseils d'administration craignent de franchir sans le savoir une sorte de ligne rouge au-delà de laquelle leur responsabilité pourrait se voir engagée pour gestion de fait.

Paradoxalement, la professionnalisation des pratiques de gouvernance, avec l'émergence d'administrateurs indépendants, proactifs, impliqués, a plutôt accentué ces craintes au lieu de les apaiser.

Il est vrai que la frontière entre « contrôle » et « ges-

tion » n'est pas évidente à établir, d'autant moins que la loi elle-même pousse à une certaine ingérence en déclarant que le conseil d'administration peut se saisir de toute question se rapportant à la bonne marche de l'entreprise...

Cela peut même conduire à une duplicité du conseil d'administration : il se mêle de tout mais ne décide rien, le dirigeant ayant le loisir d'écouter ou non les avis du conseil d'administration, ce dernier

pouvant seulement le révoquer s'il juge que ses avis sont trop peu suivis...

Pour éviter les risques d'ingérence ou d'hypocrisie, rien n'est plus simple et sain que de bâtir un règlement de gouvernance qui prévoira :

1. Les actes de gestion devant être préalablement soumis au conseil d'administration : il y aura sous cette rubrique les limitations de pouvoirs du dirigeant.
2. Les actes de gestion devant faire l'objet d'un examen préalable en conseil d'administration, le dirigeant restant maître de sa décision finale. Sous cette rubrique on trouvera l'essentiel des actes touchant la sécurité de l'exploitation et des actifs, donc le contrôle interne et ce qu'il entraîne en

matière d'organisation et de délégations de responsabilités.

3. Les actes de gestion devant faire l'objet d'une information du conseil d'administration a posteriori : on est là dans le domaine purement opérationnel dévolu et délégué au dirigeant qui rend compte.

Il n'a bien sûr pas à apprécier la pertinence des choix d'organisation et de personnes. Il doit en revanche s'assurer que ces délégations sont valables (ne serait-ce que pour protéger le dirigeant) et que leur mise en place correspond bien à une identification et à une hiérarchisation des risques propres à l'entreprise.

3. Les grands domaines de la délégation de pouvoirs

Comment déterminer les domaines d'activités concernés par les délégations de pouvoirs dans l'entreprise ?

Tout d'abord, il faut définir le secteur économique dans lequel évolue l'entreprise, pour visualiser les grandes familles de risques, dont au premier chef le risque pénal.

Identifier les risques juridiques, les évaluer eu égard aux effets qu'ils peuvent produire sur ses buts et sa stratégie, permet en effet de mettre en place une politique permettant de réduire ces risques.

La délégation de pouvoirs est un des outils de gestion des risques juridiques.

Dans quel secteur d'activité l'entreprise évolue-t-elle ?

Par exemple, les risques liés à l'hygiène et à la sécurité seront plus présents dans le BTP et l'industrie.

La distribution quant à elle mettra en évidence des risques liés au droit commercial et au droit de la concurrence.

La sécurité informatique, la sphère comptable et financière, la sphère sociale devraient concerner toutes les entreprises.

Ceci constitue le démarrage de la cartographie des risques dans l'entreprise.

Ensuite, il faut vérifier que l'organigramme juridique correspond bien à l'organigramme fonctionnel dans l'entreprise, pour bien qualifier qui doit donner une délégation de pouvoirs, et à qui la conférer.

Attention, à ce sujet, aux organigrammes de groupes qui comprennent des fonctions transversales du type « DRH groupe », lesquelles incluent des pouvoirs au sein de plusieurs sociétés, ou encore « Directeur Qualité » dont la mission est transversale par nature et peut impacter plusieurs champs d'activité (achats, process, sécurité produits).

À l'issue de ce travail d'analyse et de recensement, les grands domaines concernés par la délégation de pouvoirs pourront être ainsi identifiés :

- **ressources humaines / droit du travail :**
 - hygiène et sécurité,
 - gestion du personnel : embauche, recrutement, droit disciplinaire, licenciement...,
 - conditions de travail : durée du temps de travail...,
 - relations sociales.
- **environnement :** respect de la législation, réglementation REACH...
- **commercial :** fonctions vente, achats, sécurité des produits, droits économique...
- **finance, comptabilité, fiscalité :** banque, déclarations...
- **administratif**
- **informatique :** sécurité des systèmes, loi « Informatique et Libertés »...

Afin d'optimiser une gestion dynamique des risques, il pourra être mis en place un programme de formation des délégataires, une veille juridique, une revue et une actualisation des contrats types utilisés dans l'entreprise, et un processus de reporting à destination du délégant.

Conclusion

Déléguer, c'est tout sauf s'exonérer en passant un problème à un collaborateur ! Comme nous l'avons vu, déléguer exige, légalement, de préciser ce que l'on délègue, dans quelles conditions et avec quels moyens.

Cela entraîne donc trois vertus :

1. **la rigueur** d'organisation :

Aucun système de délégations ne peut exister sans réponses aux questions « qui fait quoi et rapporte à qui ? », il a donc besoin d'un programme et de définitions de fonctions. Il s'agit de réfléchir à l'identification et à la gestion des risques dans l'entreprise.

2. **la transparence** :

Une délégation de pouvoirs ne sert à rien ni à personne si elle n'est pas connue de tous.

3. **la responsabilisation** motivante :

Si un collaborateur assume personnellement un risque, il doit le vivre comme une double récompense :

- d'abord parce que c'est la marque de confiance de son propre responsable, à l'inverse d'une corvée dont ce dernier se décharge en profitant de son autorité hiérarchique ;
- ensuite parce que cette responsabilité a une contrepartie qualitative ou financière dans l'entreprise.

L'entreprise doit veiller à donner les moyens nécessaires au collaborateur, ce qui signifie notamment une formation.

Véritable outils de pilotage des risques pénaux de l'entreprise, les délégations de pouvoirs ne seront réellement efficaces qu'à la condition qu'une cartographie des risques ait été préalablement réalisée et que leur formalisation concorde bien avec la structure juridique et organisationnelle de l'entreprise.

Postface : La position de APIA

APIA a fort à faire, sur beaucoup de fronts, pour que les bonnes pratiques de gouvernance, dont le recours systématique à des administrateurs indépendants, gagne progressivement les ETI et les moyennes entreprises, surtout quand elles sont familiales.

Dans ce combat militant, il y a des sujets plus faciles que d'autres.

Le sujet du contrôle interne et des délégations fait partie de ces sujets ingrats, pas vraiment « vendeurs ».

Mais si APIA consacre à ce thème un deuxième Cahier (cf. celui sur le « *Rôle des administrateurs en matière de contrôle interne et de gestion des risques* » paru en 2005), c'est qu'il est une clé de voûte de la sécurité des entreprises.

Dans ses toutes premières années, lorsque le fonda-

teur d'une entreprise est obligé de « la propulser vers la rentabilité », à la force de ses poignets, pour qu'elle soit pérenne, il est vrai que les procédures de contrôle interne peuvent être une préoccupation secondaire.

Mais au-delà, aucune entreprise ne peut rester prospère si chacun ne sait pas de quoi il est responsable, à qui il rapporte et à qui il s'adresse sur tout sujet dans un périmètre de compétences.

APIA est convaincue, sans réserves, que tout conseil d'administration (ou de surveillance, ou ce qui en tient lieu) doit aider le chef d'entreprise à enrichir progressivement son système de délégations, simplement par un questionnement régulier sur les risques qui apparaissent et la réponse qui leur est donnée dans l'organisation interne.

La formation des dirigeants et du management sur la gestion des risques et plus généralement sur la conformité aux lois et règlements est un enjeu majeur pour l'entreprise.

Présentation des participants à l'élaboration de ce Cahier APIA

APIA

3 rue du Président Carnot – 69002 LYON
Tél. 06 31 29 83 88
Site : www.apia.asso.fr
Contact : contact@apia.asso.fr

Créée fin 2003, APIA est une association dont l'objectif est de promouvoir et de professionnaliser la fonction d'administrateur d'entreprises.

Initiée par un groupe de dirigeants d'entreprises de taille moyennes, APIA s'est élargi depuis à d'autres dirigeants et à de nombreux partenaires, experts reconnus des métiers proches de l'entreprise.

Les membres et les partenaires travaillent ensemble sur des thèmes liés aux fonctions et responsabilités des administrateurs pour enrichir leur pratique professionnelle, mieux aider les chefs d'entreprises et contribuer à la pérennité et au développement de celles-ci.

LAMY LEXEL Avocats Associés

38 rue de Courcelles – 75008 Paris
Tél. 01 55 27 24 00
Contact : Jérôme Saleur, jsaleur@lamy-lexel.com
91 Cours Lafayette – 69455 Lyon cedex 06
Contact : Vincent Médail, vmedail@lamy-lexel.com
Tél. 04 72 74 53 00
Site : www.lamy-lexel.com

LAMY LEXEL Avocats Associés est l'un des principaux cabinets indépendants de droit des affaires en France, avec des bureaux à Paris et à Lyon.

Ses équipes comptent 60 avocats intervenant en France comme à l'international, et sont regroupées en quatre départements opérationnels : Droit des Affaires, Droit Fiscal, Droit Social, Contentieux Arbitrage Médiation. Entreprise à taille humaine, animée par l'esprit de service, Lamy Lexel apporte des conseils pointus avec une forte implication opérationnelle, conjuguant créativité, réactivité, pragmatisme, transparence et culture du résultat.

Lamy Lexel a choisi d'être le partenaire incontournable des PME, l'interlocuteur privilégié du chef d'entreprise et de son comité de direction.

Proches des préoccupations du monde de l'entreprise, nos avocats portent une attention particulière aux exigences économiques, aux réalités sociales et à l'environnement de leurs clients. Ils s'efforcent de faire aboutir les projets des chefs d'entreprise, en en sécurisant les processus majeurs.

Régulièrement impliqué dans les moments majeurs de la vie des PME, fusion, croissance externe, cession ou transmission, appel au marché financier, restructuration du capital, etc., LAMY LEXEL sait aussi combien une bonne gouvernance d'entreprise donne confiance aux partenaires et à l'environnement de l'entreprise, et permet de mener à bien des opérations à fort enjeu.

A également apporté sa contribution :

Campbell Philippart Laigo & Associés

Société d'Avocats
45, Avenue Montaigne – 75008 Paris
Contact : Jocelyne Delsouiller, j.delsouiller@parislaw.tm.fr

Les cahiers APIA

Déjà parus :

- **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 Consultants, 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, le CERAG, Emertec Gestion, avec la participation de 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

Sur simple demande à : contact@apia.asso.fr