

# APIA

Administrateurs d'Entreprises

Cahier n°6

Anticiper !

Dépasser l'approche traditionnelle



Postface de Jean-Luc Deback  
*Fondateur de APIA*

# Table des matières

**Introduction : « Gouverner c'est prévoir »**

**1. Anticiper**

*1.1 Anticiper, pourquoi ?*

*1.2 Anticiper, par qui ?*

*1.3 Comment ?*

**2. L'approche traditionnelle**

**3. Dépasser l'approche traditionnelle**

*3.1 Le vrai reporting*

*3.2 Le benchmarking utile*

*3.3 Le contrôle interne pertinent*

*3.4 Connaître les dirigeants*

**Conclusion**

**Postface : Anticiper quand tout va bien**

*par Jean-Luc Deback, Fondateur de APIA*

**Annexe :** *Check-list type pour des diligences d'acquisition*

# Introduction : «Gouverner, c'est prévoir»

Chacun, en toutes circonstances, s'efforce de déceler dans le présent les signes avant-coureurs d'un futur qu'il aimerait d'autant mieux anticiper, préparer, voire maîtriser.

Pour diriger une entreprise, cette attitude n'est plus simplement humaine, normale, elle est stratégique, vitale.

Mais encore faut-il qu'elle s'appuie sur des bases sérieuses.

Apprendre à détecter et à interpréter des signaux

forts et des signaux faibles en entreprise suppose bien plus d'expérience que la lecture et la compréhension de chiffres, de reportings, qui de toutes façons traduisent un passé et non un futur.

En rédigeant ce Cahier, ses auteurs ont voulu faire partager l'expérience qu'ils ont acquise en dirigeant eux-mêmes des entreprises et en apprenant progressivement à se méfier des conclusions d'approches trop traditionnelles et à se méfier aussi d'eux-mêmes, c'est-à-dire des conclusions qu'ils en tirent et qui peuvent, inconsciemment, les arranger.

## 1. Anticiper

### 1.1 Anticiper, pourquoi ?

#### Pour prévenir les difficultés de l'entreprise...

Tout processus de changement permettant à une entreprise de s'adapter à une nouvelle situation est long.

Les difficultés que rencontre une entreprise procèdent donc presque toutes du même scénario : elle se trouve devant une situation inattendue à laquelle elle ne s'est pas préparée à temps.

Les situations inattendues sont les conséquences de changements brusques dans l'environnement de l'entreprise : réglementaire, technologique, commercial ou financier. Par exemple : la loi sur les 35 heures, la généralisation d'Internet, la mondialisation de la concurrence, la révolution du numérique, etc.

Des situations plus insidieuses résultent de l'accumulation de microévolutions, en particulier dans les domaines technologiques ou commerciaux. Par exemple : la restructuration complète de pans entiers de l'industrie agro-alimentaire suite à l'évolution des techniques d'emballage, les bouleversements successifs de la distribution, etc.

Enfin, l'inattendu peut trouver son origine dans l'entreprise elle-même :

- tout changement majeur dans le périmètre, l'organisation, les hommes, les systèmes, l'outil de production, ... peut créer de graves difficultés sans une démarche d'adaptation appropriée,
- tout écart important entre prévision et réalité peut créer de sérieux problèmes de sursurcroît ou d'engorgement.

### 1.2 Anticiper, par qui ?

#### Un des rôles fondamentaux du Conseil d'Administration...

Anticiper – c'est-à-dire éviter de se laisser surprendre et se donner le temps nécessaire pour adapter les fonctionnalités de l'entreprise à son environnement et à ses mutations internes – est à la fois l'une des premières préoccupations du chef d'entreprise et à la fois celle qu'il peut le moins bien traiter :

- il est accaparé par le quotidien des opérations,
- il n'a pas le temps matériel de collecter et de vérifier personnellement l'information mais dépend, pour cela, de collaborateurs qui sont souvent juges et parties,
- il est seul pour interpréter et analyser des éléments d'appréciation pouvant conduire à des décisions très lourdes de conséquences.

C'est pourquoi la loi a fait du devoir d'anticipation un des rôles fondamentaux du Conseil d'Administration.

La loi lui a confié quatre missions :

- déterminer la stratégie et en suivre la mise en œuvre,
- se saisir de toute question relative à la bonne marche de l'entreprise et régler par ses débats les affaires la concernant,
- nommer les dirigeants et en fixer la rémunération,
- assurer la qualité de l'information communiquée aux actionnaires.

Dans le cadre des deux premières missions, le Conseil d'Administration a bien obligation de projeter le présent dans le futur en se posant la question : « Que se passera-t-il si... tel risque n'est pas pris en compte, telle opportunité n'est pas saisie, tel changement se

confirme, tel nouveau concurrent se développe ?... ».

La grande difficulté est de sérier, de hiérarchiser ces questions, pour éviter de se faire peur en permanence ou éviter de se perdre en conjectures inutiles.

Un dirigeant plutôt optimiste et confiant ou plutôt vigilant et méfiant ne fera bien sûr pas le même tri de ces questions.

C'est au Conseil d'Administration de trouver le juste milieu et de structurer une démarche d'anticipation, ce qui suppose que sa composition lui en donne les capacités.

## 1.3 Comment ?

### Par l'art du questionnement et du doute pertinent

**Poser les bonnes questions**, c'est d'abord orienter les réflexions du chef d'entreprise vers les points sensibles de la marche et du devenir de l'entreprise, sans interférer sur son domaine d'action opérationnel. C'est la façon pertinente de le challenger.

Ce questionnement permettra au chef d'entreprise de se réassurer lui-même sur les hypothèses inutilement alarmistes qu'il aurait eu tendance à examiner, ou, au contraire, sur des scénarii auxquels il n'avait pas pensé.

**Le doute pertinent** pour tester et évaluer la fiabilité des informations est une nécessité vitale pour ne pas se laisser surprendre.

Indépendamment de la parfaite loyauté de chacun, se satisfaire du déclaratif est toujours dangereux.

Un Conseil d'Administration doit être capable de construire ses propres convictions sur un sujet, dès lors que la sécurité et le devenir de l'entreprise sont en jeu.

Pour y parvenir, il lui faudra pouvoir, s'il le faut, rencontrer des acteurs qu'il n'est pas habituel pour ses membres de rencontrer.

Le chef d'entreprise devra l'accepter et le faciliter, le Conseil respectant, bien sûr, une totale non-ingérence. Il lui faudra identifier les sources d'information et les recouper entre elles, confronter les points de vue du dirigeant et de son comité de direction, des clients (qui exprimeront leurs attentes), des fournisseurs (qui parleront des concurrents), des concurrents (qui exprimeront leurs doléances et leurs visions du futur), d'organismes extérieurs, du Commissaire aux Comptes qui aura un regard différent et intéressant,...

C'est ainsi qu'un Conseil d'Administration est à la hauteur de sa mission et peut aider le chef d'entreprise à anticiper.

## 2. L'approche traditionnelle

Il y a quelques façons universellement reconnues, enseignées et pratiquées, de s'informer et de raisonner pour savoir rapidement si une entreprise va plutôt bien ou mal, si son devenir est plutôt prometteur ou incertain.

Concernant ce qui se passe économiquement dans l'entreprise, on utilise évidemment toutes les techniques du contrôle de gestion pour élaborer des tableaux de bord et suivre les indicateurs traditionnels, afin de disposer d'un reporting.

Concernant les facteurs exogènes de risques ou de succès, on cherchera naturellement à savoir ce que pensent ou veulent les clients, ce que disent les fournisseurs, ce que font ou projettent les concurrents, comment l'entreprise se situe par rapport à eux. C'est le benchmarking.

Concernant enfin les risques intrinsèques à l'entreprise et à son activité, on parlera de contrôle interne et de risk management.

Tout dirigeant ayant vendu ou acheté une entreprise, une branche d'activité, un fonds de commerce connaît parfaitement les listes type de questions qui structurent un audit d'acquisition, les fameuses due diligences, dont un exemple est donné en annexe.

Ces questionnements et leurs réponses sont indispensables à la caractérisation d'une entreprise et de sa situation.

En revanche ils sont insuffisants et peuvent même être dangereux.

Insuffisants parce que :

- donnant une photographie statique et non dyna-

mique de l'entreprise,

- plaquant sur elle des références convenues, des normes peut-être non pertinentes compte-tenu de son histoire récente, de son intimité,
- ignorant les facteurs humains, notamment la personnalité, le profil de ses dirigeants.

Dangereux parce que :

- par un phénomène de bonne conscience, par le sentiment de son propre professionnalisme, par la confiance que donne le fait de savoir, de mesurer, par la magie des chiffres, statistiques ou comparatifs, cette approche traditionnelle peut entraîner un relâchement de la vigilance !
- quelle que soit notre honnêteté intellectuelle, il est toujours humain de voir dans des chiffres, des données, confirmation de ce à quoi nous croyons ou de ce que nous voulons démontrer...

Pour aller au-delà de l'approche traditionnelle, il n'y a pas de manuel, il n'y a que le flair et les réflexes qu'apporte l'expérience.

Encore mieux que l'expérience individuelle, il y a la somme d'expériences plurielles.

En se réunissant, les membres de APIA ont apporté chacun la leur.

Ainsi est née, entre autres, une liste de points sensibles, de remarques, parfois d'anecdotes qui doivent aider à aiguïser le sens de l'observation et permettent d'enrichir considérablement ce que l'approche traditionnelle peut dire d'une entreprise.

En voici quelques éléments parmi les plus intéressants.

## 3. Dépasser l'approche traditionnelle

### 3.1 Le vrai reporting

#### « Trop de reporting tue le reporting... » !

Faute d'avoir choisi ou de savoir choisir les indicateurs les plus pertinents, l'entreprise multiplie tableaux et analyses de tous ordres et finit par ne plus voir les tendances de fond. Les techniques de gestion deviennent une fin en soi, peuvent employer des méthodes sophistiquées et des références peut-être

technocratiques (ratios « passe-partout », indicateurs sectoriels,...). Le temps productif du manager est accaparé par l'explication des écarts plutôt qu'à la résolution des problèmes, avec une analyse en rétroviseur arc-boutée au budget.

Une absence d'écarts peut même devenir la preuve d'une excellente gestion indépendamment des performances potentielles de l'entreprise...

### Comment peut-on alors s'approcher du bon reporting ?

- En choisissant les indicateurs qui illustrent le plus les principaux risques de l'entreprise, ceux que l'on caractériserait prioritairement si l'on devait soi-même acquérir demain l'entreprise.
- En sélectionnant les postes de dépenses ou de recettes où les chiffres réels et les budgets et/ou business plans (classiques simulations de l'optimisme et des lendemains qui chantent...) se sont le plus écartés au cours des 3 derniers exercices...
- En analysant ce qui va bien pour savoir pourquoi ça va bien ! C'est à l'opposé du reporting qui ne s'intéresse qu'à ce qui va mal... au prix d'un détournement de l'attention et de l'énergie de tous, dirigeant en tête.
- En introduisant au cœur du reporting, la trésorerie ! Ce qui entraîne beaucoup de conséquences :
  - Dans l'état d'esprit : le chiffre d'affaires implique une génération de cash flow, sa progression implique une évolution du BFR...
  - Dans le vocabulaire : on parlera plus volontiers d'encaissements que de prises de commandes, y compris pour l'intéressement des commerciaux.
  - Dans la précision :
    - parlant de BFR, on parlera du traitement des acomptes, de l'affacturage, des dépréciations...
      - parlant d'autofinancement, on parlera forcément du traitement des crédits-baux.
- En faisant la chasse aux grands classiques du qui-proquo dans les reportings :
  - Concernant la marge brute : comment sont traitées la sous-traitance, les charges externes affectables, les provisions sur stocks,... ?
  - Comment sont traitées les charges étalées ou activées ?
  - Que contiennent les frais de personnel ? Comment sont traités les congés payés, les RTT, les intérim, les engagements contractuels ?
  - Où sont les engagements hors bilan ?
  - Comment apparaissent les risques non encore chiffrés ou chiffrables ?
- En privilégiant des indicateurs dynamiques, ceux dont l'évolution est particulièrement révélatrice :
  - de l'efficacité commerciale : écart clients gagnés/clients perdus ; taux de conversion des devis,
  - de la stabilité des équipes : turnover des cadres, turnover des commerciaux,
  - de la motivation : absentéisme, jours de grève, non conformités,
  - de l'utilisation des ressources : ratio frais de personnel/valeur ajoutée.

## 3.2 Le benchmarking utile

Le piège principal du benchmarking est d'apporter ce que dirigeants ou actionnaires ont envie d'entendre en fonction de leurs tempéraments, de leurs convictions ou de leurs objectifs.

Ainsi, les uns, parce qu'ils sont plutôt prudents, conservateurs, y verront validation d'une stratégie « me too », que ce soit par « instinct grégaire », par peur d'être seul à commettre une erreur ou par recherche d'un consensus qui, par définition, évite les tensions... Alors que les autres, plus entrepreneurs, y verront confirmation de leur volonté de croître ou de se distinguer.

Au contraire, le benchmarking utile est celui que l'on exploite en s'oubliant ! Pour mieux s'oublier, voici quelques règles simples dont tout Conseil d'Administration ou de Surveillance devrait être

dépositaire et garant :

### • Comprendre prioritairement ce qui marche bien

- se souvenir que tout produit/service a un cycle de vie limité,
- se rappeler que ce qui marche bien attire naturellement la concurrence,
- en sachant qu'un dirigeant, par réflexe, "challenge" d'abord les produits et/ou les services les moins performants,
- en étant conscient que la résistance au changement est d'autant plus forte que « ça a toujours marché comme cela jusqu'ici »,
- en s'imposant, avant de prendre une option de statu quo, une analyse de risque aussi rigoureuse que celle appliquée à l'option de changement.

- **Se donner les moyens de se libérer des conventions**

Toute profession, ses instances représentatives, ses clients et ses fournisseurs, entretiennent des mythes, autant pour se plaindre (des concurrences étrangères, des pouvoirs publics, du prix des matières premières,...) que pour se mentir entre confrères.

Inconsciemment, un dirigeant peut trouver avantage à enfourcher ces opinions toutes faites pour justifier son niveau de résultats ou de croissance.

C'est d'ailleurs une des conséquences de cette désinformation collective que de conduire les moins combattifs à relâcher leur vigilance...

Il faut déjouer ces conclusions toutes faites en analysant les comptes des confrères, en scrutant leurs offres d'emplois, leurs modes de distribution ou de développement à l'international, en identifiant vaillamment leurs sources d'approvisionnement, leurs ressources délocalisées.

La grande distribution sait faire cela, jusqu'à reconstituer les prix de revient de ses fournisseurs : on en connaît la redoutable efficacité !

- **Rendre son intuition objective**

Un chef d'entreprise ne serait pas à sa place s'il

n'avait pas d'intuition, de science de l'opportunité.

Pour qu'un benchmarking ne soit pas qu'une preuve formelle de son bon flair, il faut que le Conseil d'Administration, fondamentalement dans son rôle alors, reprenne « la copie » à zéro et fasse suivre à toute décision majeure un processus rigoureux de prise de décision au travers d'une grille stratégique :

- correspondance avec le domaine d'activité,
- correspondance avec les scénarii stratégiques retenus,
- passage au crible des points critiques : hommes, outils, technologies, savoir-faire, organisation/systèmes, produits/marchés, aspects financiers,
- conditions de réussite, risques,
- responsable clairement identifié du projet et capacités de réussite.

Plutôt que d'accumuler des critères d'analyse, la problématique est de bien les pondérer en fonction de leur importance.

Les projets de développement s'analysent aussi a posteriori car comprendre l'écart entre le prévisionnel et le réalisé, les difficultés et les erreurs, sont sources d'enseignement.

### 3.3 Le contrôle interne pertinent

Toute entreprise, dès lors qu'elle est créée et commence son exploitation, est confrontée à des risques internes définitifs, c'est-à-dire avec lesquels il faudra vivre et se développer.

Un fournisseur peut changer de politique et d'offre, être racheté, un client peut défaillir, ne plus payer correctement, des collaborateurs peuvent être insatisfaits, quitter l'entreprise, une machine clé peut tomber en panne, le système d'informations peut être violé, la sécurité peut ne pas être suffisamment assurée et conduire à des accidents, un produit peut être livré avec un vice caché lourd de conséquences, une inondation ou un incendie peuvent bloquer durablement l'exploitation, etc.

Le piège du contrôle interne et de l'identification des risques est de cartographier une entreprise indépendamment de ses caractéristiques fondamentales, intimes, et donc de passer à côté du risque majeur, propre à une entreprise donnée.

C'est ainsi qu'on pourra se tranquilliser en ayant une bonne assurance perte d'exploitation, des sauvegardes de données informatiques très organisées, une politique de sécurité active dans l'entreprise, un système de délégation cohérent, voire en doublant certaines fonctions sensibles. Mais on oubliera souvent que la première fragilité de l'entreprise sont ses commerciaux trop enthousiastes et bavards lorsqu'ils se rencontrent dans les TGV...

Le contrôle interne pertinent, élément clé de la sécurité de l'entreprise, est, avec la détermination de la stratégie, du ressort du Conseil d'Administration.

C'est donc au Conseil d'aider progressivement le chef d'entreprise à identifier et à hiérarchiser les risques propres à son entreprise et à son environnement et à en déduire ce sur quoi le contrôle interne devra prioritairement se focaliser.

A titre d'exemple, cette courte check-list :

#### Les risques produits

- Selon qu'ils ont une durée de vie longue (ex : prestations de service à base de contrats pluriannuels) ou bien très courte (ex : certains domaines technologiques : logiciels).
- Evolution du cycle de vie du produit dans le temps (ex : la mode).

#### Les risques clients

- Le risque d'impayés.
- Le risque d'intuitu personae.
- Les mutations des clients (ex : les mouvements de concentration).
- La faiblesse des connaissances du processus de décision, des critères d'achat.

#### Les risques fournisseurs

- Dépendance envers une matière première.
- Absence de diversification de la base fournisseurs, défaillance.
- Connaissance des instances décisionnaires.
- Intégration des process fournisseurs (ex : flux tendus).

#### Les risques concurrence

- Protection et barrière.
- Innovation.
- Prix.

#### Les risques de production

- Manque de flexibilité de l'outil.
- Sous-investissements dans l'outil.
- Pertes de données (ex : système d'information).
- Incidents « multirisques ».

#### Les risques réglementaires

- RC environnement.
- Sécurité des biens et des personnes.
- Risque produit chez le client.

#### Les risques hommes-clés

- Identification : R&D, commerce, produits, autres fonctions...
- Suivi : reconnaissance, package, perspectives, formation.

### 3.4 Connaître les dirigeants

Il est impossible d'entendre un dirigeant informer, commenter, argumenter, convaincre si l'on ne sait pas quelle est la déformation, humaine et inévitable, qu'il met dans ses actes et propos, liée à son tempérament, à son expérience, à ses objectifs.

Il faut donc le connaître pour bien « décoder » ses propos et réactions.

Un administrateur doit savoir :

- quel est le profil professionnel du dirigeant,
- quelle est sa propension à prendre ou à éviter les risques,
- quelles sont ses motivations,
- quel est son horizon personnel.

Un administrateur doit toujours détecter et comprendre les changements d'attitudes, d'opinions ou de convictions de la part du dirigeant car ils peuvent présager des soucis à venir, non encore identifiés, encore moins quantifiés, encore à l'état d'inquiétude prémonitoire...

Un administrateur doit pouvoir connaître et qualifier

la façon dont le dirigeant gère ses relations avec ses actionnaires, ses administrateurs, son commissaire aux comptes, les représentants du personnel et les organes du dialogue social, l'ensemble du personnel, son comité de direction, ses banquiers... surtout pas pour juger la façon dont il s'y prend mais pour mieux cerner sa personnalité et mieux comprendre son regard.

C'est ainsi que le Conseil pourra, par exemple, aider :

- un chef d'entreprise déterminé et persévérant à **savoir s'arrêter** plutôt qu'à chercher à sauver coûte que coûte un projet auquel il croyait beaucoup,
- un chef d'entreprise intuitif et visionnaire à **ne pas négliger les « détails »** car le diable n'est pas dans les bonnes idées mais dans les détails...,
- un chef d'entreprise optimiste à **prévoir des scénarii** de repli,
- un chef d'entreprise qui travaille trop, qui prend trop sur lui, à **déléguer**.



# Conclusion

## L'état d'esprit du chef d'entreprise

S'extraire de l'opérationnel, du « day-to-day » est un luxe pour un chef d'entreprise livré à lui-même : celui du moment calme, programmé, qu'il s'attache à respecter afin de réfléchir à tête reposée.

Reconnaître que c'est difficile est un aveu qui traduit chez un dirigeant beaucoup de lucidité, un besoin d'échange, l'acceptation a priori d'une aide.

## L'organisation de sa non-solitude

Pour s'extraire du quotidien, échanger, se projeter, anticiper, un chef d'entreprise a plusieurs possibilités :

- l'entreprise peut avoir été fondée ou développée par un tandem, au sein duquel des rôles se sont naturellement répartis : l'opérationnel pour l'un, la stratégie pour l'autre,
- une relation ancienne, de confiance, peut s'être établie entre le chef d'entreprise et son avocat ou son expert comptable,
- le chef d'entreprise peut aimer recourir à des consultants spécialisés sur des sujets précis,
- il peut aussi échanger au sein d'organisations professionnelles,
- il peut enfin utiliser son Conseil d'Administration (ou de Surveillance).

## Du danger de l'administrateur "clone"

Pour mieux anticiper, mieux sécuriser l'avenir, de plus en plus d'entreprises s'ouvrent à l'idée de Conseils d'Administration plus professionnels, comprenant un ou des administrateurs indépendants. L'ouverture du capital à des investisseurs financiers, ou l'introduction en bourse, sont souvent des facteurs facilitant cette évolution.

Ce qui limite, encore, la portée de ce changement est la tentation de nommer un administrateur « clone »,

représenté par l'ancien dirigeant du principal concurrent...

Un administrateur issu du même secteur est rassurant pour les actionnaires, ça peut l'être ou non pour le dirigeant, suivant qu'il y voit un confort ou une menace, mais ce n'est pas une bonne chose pour l'entreprise car anticiper, nous l'avons vu, c'est en grande partie s'oublier pour être bien plus réceptifs à de nombreux signaux, forts ou faibles.

Un administrateur / expert du secteur aura beaucoup de mal à s'oublier, à oublier ses schémas, à oublier ce qui marchait « de son temps ». Son indépendance en sera forcément réduite.

## Le rôle du veilleur

Pour anticiper il faut avoir tous ses sens en éveil, comme un veilleur.

Le fait de ne pas être un expert du secteur de l'entreprise a pour effet d'aiguiser le sens de l'apprentissage, du questionnement, de l'information et de l'observation d'un administrateur vraiment indépendant, donc professionnel.

Le fait d'avoir été durablement soi-même chef d'entreprise fait en plus gagner du temps : on sait où porter son attention et on sait comment y associer le dirigeant sans empiéter sur ses responsabilités et prérogatives.

APIA a précisé cette dimension de l'administrateur professionnel dans son Cahier n°5 « Administrateur et Chef d'Entreprise : une alchimie gagnante ».

Anticiper est une des missions essentielles du Conseil d'Administration : en son sein, un des rôles majeurs de l'administrateur indépendant est de faire en sorte que cette mission soit pleinement assurée.

## Postface : Anticiper quand tout va bien

La prise de conscience du rôle fondamental des organes de gouvernance dans l'anticipation est récente mais maintenant évidente.

Deux familles d'entreprises montrent la voie :

- Les entreprises ouvrant leur capital à des investisseurs financiers, ces derniers voulant, par construction, maîtriser le devenir de leurs participations tout en gardant une distance importante avec elles, loin de l'opérationnel. Ce n'est pas un hasard si plus de la moitié des mandats d'administrateur détenus par les membres de APIA le sont dans des entreprises ayant des fonds d'investissement à leur capital.
- Les entreprises de « nouvelle génération », avec des dirigeants demandeurs de challenge. Ce n'est pas non plus un hasard si APIA a été contactée 3 fois fin 2006 lors de l'introduction de ce type d'entreprises sur Alternext.

Le point commun à ces entreprises est qu'elles se portent souvent bien, même très bien.

APIA a peut-être quelques affinités avec la médecine chinoise : c'est quand on est en bonne santé qu'on doit se préoccuper de le rester...

Pour les entreprises, c'est encore plus vrai, car une entreprise qui va bien a des marges de manœuvre ; elle peut même se permettre des marges d'erreur.

A l'inverse, une entreprise qui connaît ou approche des difficultés va devenir prisonnière de sa trésorerie, donc du court terme ; on ne pourra plus correctement anticiper, il sera trop tard.

« Anticiper quand tout va bien » est une des convictions les plus fortes de APIA. C'est aussi une des premières tâches à laquelle les administrateurs professionnels, que nous sommes, proposent de s'atteler au sein d'un Conseil, dès qu'ils y sont appelés.

**Jean-Luc Deback**  
Fondateur de APIA

## ANNEXE :

### Une check-list type, non exhaustive, pour des due-diligences classiques

#### 1. Revue générale

- historique
- organisation générale de l'entreprise
- contrôle de gestion, politique comptable
- 3 derniers exercices
- endettement
- génération de cash
- projections à 3 ans

#### 2. Aspects juridiques

- revue des registres
- actionnariat et pactes d'actionnaires
- engagements liés aux dettes
- actes de propriété
- revue de contrats avec des tiers
- revue des contrats avec le personnel
- revue des licences utilisées
- litiges
- assurances

#### 3. Aspects commerciaux

- analyses de marché par segment
- analyse des principaux clients
- analyse des concurrents
- revue des objectifs commerciaux

#### 4. Ressources humaines

- état des effectifs par catégorie, qualification, âge,...

- état des rémunérations et annexes par personne
- revue des conventions particulières de toute nature
- analyse du turn-over, des conflits, de l'absentéisme, des accidents du travail...
- relations sociales, organismes élus, syndicalisation,...

#### 5. Organisation du management

- organigramme de tête (comité de direction)
- décisions et délégations
- « hommes clé »

#### 6. Engagements hors bilan

- retraites
- engagements non comptabilisés
- risques latents non chiffrés

#### 7. Aspects fiscaux et sociaux

- amortissements, reports déficitaires
- IS, intégration fiscale
- TVA
- charges sociales
- derniers contrôles, contrôles attendus

#### 8. Questions environnementales

- classement

- risques sur la santé du personnel
- risques sur l'air, le sol, l'eau
- risques dans les produits vendus

#### 9. Système d'information

- équipement (matériels, logiciels, sous-traitance)
- équipe dédiée
- process utilisés (sécurité, intégrité des données)
- satisfaction des utilisateurs
- projets d'investissement

#### 10. Aspects industriels

- état des moyens industriels
- ressources techniques
- positionnement du know how
- positionnement prix de revient
- positionnement qualité, revue des retours, déchets, non conformités
- projets et enjeux d'investissement

#### 11. R et D, brevets, propriété intellectuelle

- organisation de la recherche
- ressources dédiées
- revue des brevets
- revue des licences

# Présentation des participants à l'élaboration de ce Cahier APIA

## **APIA**

45 rue de la Bourse - 69002 Lyon

20 rue de la Banque - 75002 Paris

Tél. 06 31 29 83 88

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

Contact : [contact@apia.asso.fr](mailto: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 moyennes, APIA s'est élargie depuis à d'autres dirigeants et à de nombreux partenaires, experts reconnus des métiers proches des entreprises.

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.

## **L.E.K. CONSULTING**

63, avenue des Champs Elysées - 75008 Paris

Tél. 01.47.03.19.50

Site : [www.lek.com](http://www.lek.com)

Contact : Rémy OSSMANN - [r.ossmann@lek.com](mailto:r.ossmann@lek.com)

L.E.K. est une société internationale de conseil en stratégie qui se spécialise dans les problématiques de croissance organique ou externe. Nous disposons de nos propres bureaux et filiales à Paris, Londres, Munich, Milan, Boston, Chicago, New York, Los Angeles, San Francisco, Sydney, Melbourne, Auckland, Singapour, Mumbai, Bangkok, Tokyo, Pékin et Shanghai.

Fondé en 1983, L.E.K. est l'un des tous premiers cabinets d'origine européenne à être véritablement international. Depuis sa création, notre firme a connu l'une des croissances les plus rapides de l'industrie du conseil. Elle comprend aujourd'hui plus de 700 professionnels répartis dans le monde. Notre base de clientèle va des multinationales (20% du top 200 mondial depuis 2000) aux start-ups dans les biotechnologies ou l'Internet.

Depuis 2000, nous avons réalisé plus de 4.000 projets pour 1.700 clients, couvrant 500 secteurs d'activité dans toute une variété d'industries ou de services.

L.E.K. CONSULTING reporte à la fois aux dirigeants et aux administrateurs ; les bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise lui tiennent donc particulièrement à cœur.

## **TCR CAPITAL**

5 rue Paul Cézanne - 75008 Paris

Tel: 01 53 81 77 81

Site : [www.tcrcapital.com](http://www.tcrcapital.com)

Contact : Roberta NATAF - [rnatat@tcrcapital.com](mailto:rnatat@tcrcapital.com)

TCR gère des fonds d'investissements (FCPR) investissant dans des sociétés françaises de taille moyenne (€25-200mm de CA). Avec €240 millions sous gestion, TCR privilégie des opérations majoritaires et dans des secteurs tels que les services, les loisirs, la distribution ou bien l'industrie manufacturière de niche où la société cible présente un fort potentiel de croissance.

Réalisant un nombre limité de transactions chaque année, et favorisant l'accompagnement des équipes dirigeantes en place, TCR peut mettre à profit son savoir-faire et apporter une valeur ajoutée appréciable post-investissement notamment dans le cas de développement par croissance externe. TCR est une entreprise indépendante, contrôlée par son équipe composée de 7 professionnels, dont les trois associés qui cumulent plus de 50 ans d'expérience, et opérant de manière totalement autonome.

## 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.

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

**APIA**

Administrateurs d'Entreprises