



**LA GOUVERNANCE,  
UN ENJEU  
DANS LES ETI  
ET LES ENTREPRISES  
FAMILIALES**

.....2014.....



**APIA**  
Administrateurs Professionnels  
Indépendants Associés

**ASMEP·ETI**  
SYNDICAT DES ENTREPRISES  
DE TAILLE INTERMÉDIAIRE

**FBN**  
*france*  
THE FAMILY BUSINESS NETWORK

<b>P.3</b>	<b>ÉDITO</b>
<b>P.4</b>	<b>MÉTHODOLOGIE</b>
<b>P.6</b>	<b>CHIFFRES-CLÉS</b>
<b>P.11</b>	<b>TÉMOIGNAGES</b>
<b>P.12</b>	<b>FRANÇOIS DUTILLEUL, PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE DE RABOT DUTILLEUL</b>
<b>P.13</b>	<b>JEAN-PHILIPPE HUBIN, PRÉSIDENT DE SOMATER</b>
<b>P.14</b>	<b>JEAN-MARIE NUSSE, DIRECTEUR GÉNÉRAL D'EXACOMPTA CLAIREFONTAINE</b>
<b>P.15</b>	<b>LOÏC DE POIX, PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE DE MPO INTERNATIONAL</b>
<b>P.16</b>	<b>EMMANUEL VASSENEIX, PRÉSIDENT DE LSDH</b>
<b>P.17</b>	<b>CINQ PRATIQUES POUR UNE GOUVERNANCE EFFICACE</b>
<b>P.18</b>	<b>COMPTE-RENDU DE LA TABLE RONDE ÉTAT DE LA GOUVERNANCE DANS LES ETI ET LES ENTREPRISES PATRIMONIALES</b>
<b>P.22</b>	<b>GLOSSAIRE</b>

## LA GOUVERNANCE, CLEF DE VOÛTE DE LA PÉRENNITÉ DES ENTREPRISES

Une conviction commune anime les dirigeants d'ETI : une bonne gouvernance, adaptée et structurée, est un facteur de performance, de pérennité et de clarté, qui enrichit la vision stratégique de l'entreprise. En augmentant l'efficacité des organes de direction, la gouvernance renforce l'interaction entre le Conseil d'Administration et le management de l'entreprise, constituant ainsi un véritable avantage compétitif. Un conseil d'Administration structuré, impliqué et ouvert est un atout pour le dirigeant, tout au long de la vie de l'entreprise.

Le Conseil fonctionne d'autant mieux qu'il comprend un ou plusieurs Administrateurs Indépendants dont le regard extérieur et l'expérience améliorent les prises de décision partagées. Concentré sur l'intérêt social de l'entreprise, l'Administrateur Indépendant permet une création de valeur durable. Son indépendance et sa compétence en font un interlocuteur de qualité pour le dirigeant.

C'est sur la base de ce double diagnostic qu'APIA, ASMEP-ETI et le FBN se sont associés pour réaliser ce premier état des lieux de la gouvernance dans les ETI et les entreprises patrimoniales et familiales en France. Près d'une centaine d'entreprises se sont prêtées au jeu, afin d'établir une cartographie de leurs pratiques en matière de gouvernance. Structure juridique de l'entreprise, taille et composition des conseils, fréquence des réunions, sujets retenus, tous les thèmes sont abordés et définis, afin de permettre à chacun d'appréhender au mieux le défi que représente la gouvernance d'entreprise. Enfin, tous ces éléments ont nourri les échanges de la table-ronde qui s'est tenue le 2 décembre 2014 sur le sujet.

Nous sommes donc heureux de vous présenter ces résultats, enrichis des témoignages de cinq dirigeants d'ETI et d'entreprises patrimoniales et familiales, que nous tenons à remercier chaleureusement.



**Jean-François LABBE**  
Co-Président d'APIA



**Michel NICOLAS**  
Co-Président d'APIA



**Elizabeth DUCOTTET**  
Co-présidente  
d'ASMEP-ETI,  
PDG de Thuasne



**Luc DARBONNE**  
Président du FBN  
France,  
Président du Conseil  
de Surveillance de  
Darôme



# MÉTHODOLOGIE

Consacrées par la Loi de modernisation de l'économie d'août 2008, les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) comptent entre 250 et 5000 salariés, pour un chiffre d'affaires compris entre 50M€ et 1,5Md€, se situant ainsi entre les PME et les grands groupes<sup>1</sup>. Majoritairement patrimoniales et familiales, ces 4600 entreprises représentent 23% de l'emploi salarié en France, 34% des exportations et 27% du chiffre d'affaires des entreprises françaises<sup>2</sup>. Particulièrement sensibles aux aléas de la conjoncture, elles constituent le véritable poumon économique du pays.

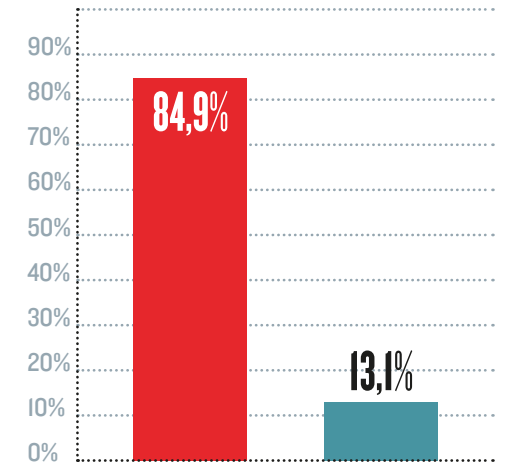
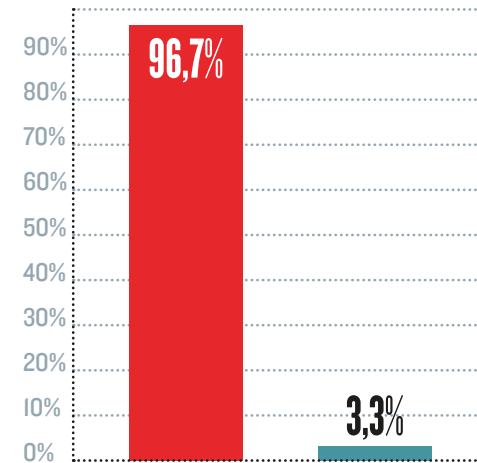
**APIA, FBN et ASMEP-ETI s'associent pour publier la première étude sur la gouvernance**, garante de leur bonne gestion et de leur pérennité.

Un questionnaire électronique a été envoyé à 800 ETI et entreprises patrimoniales et familiales. **91 entreprises y ont répondu au niveau national, représentant un échantillon dont le chiffre d'affaires global est de plus de 29 milliards d'euros et employant plus de 166 000 salariés.**

<sup>1</sup> Définition des ETI : <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/entreprise-taille-intermedi.htm>  
<sup>2</sup> [http://www.asmep-eti.fr/wordpress/?page\\_id=2312](http://www.asmep-eti.fr/wordpress/?page_id=2312)

# MÉTHODOLOGIE

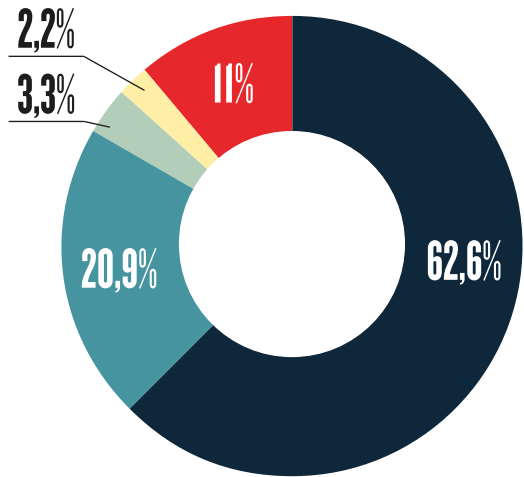
## UN ÉCHANTILLON D'ENTREPRISES ESSENTIELLEMENT PATRIMONIALES ET FAMILIALES



- Actionnaires familiaux
- Non familiaux

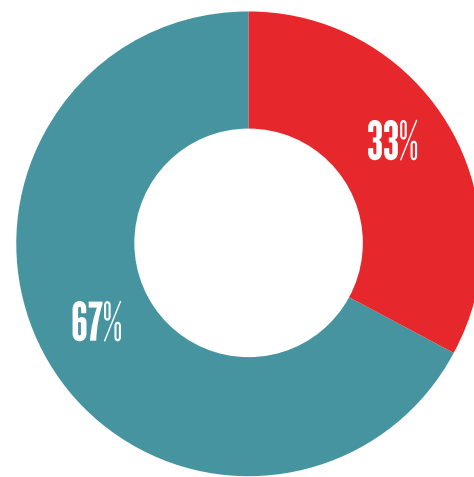
- Sociétés cotées
- Sociétés non cotées

## RÉPARTITION PAR SECTEUR (EN %)



- Industrie
- Services
- Agriculture
- Distribution
- Bâtiment

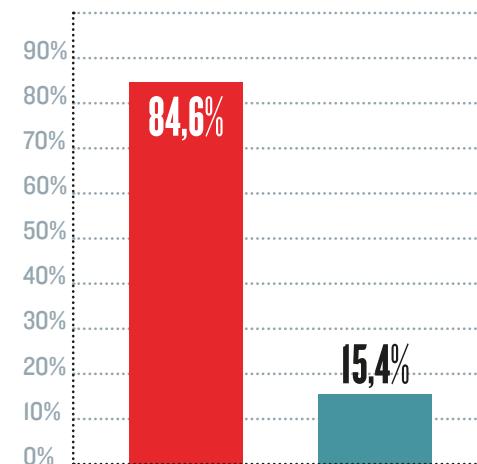
## RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE



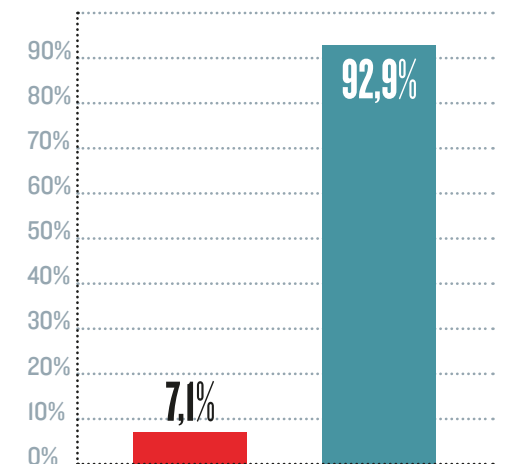
- Autres régions
- IDF

## DES ENTREPRISES MAJORITAIREMENT INDÉPENDANTES

Présence d'un fonds d'investissement

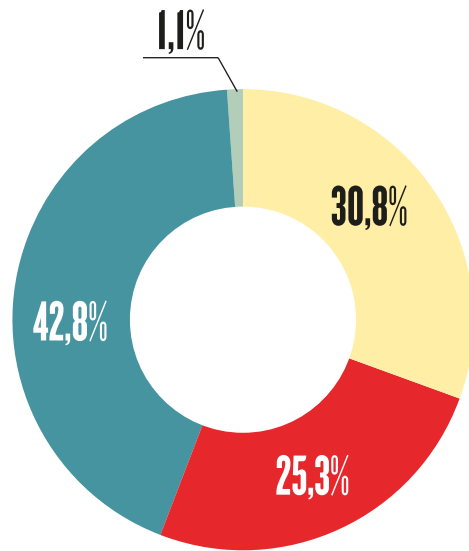


- NON
- OUI



- Majoritaire
- Minoritaire

## CONSEIL D'ADMINISTRATION OU CONSEIL DE SURVEILLANCE, UNE ÉTAPE INCONTOURNABLE :



- SA Directoire et Conseil de Surveillance
- SA avec Conseil d'Administration
- SAS
- SARL

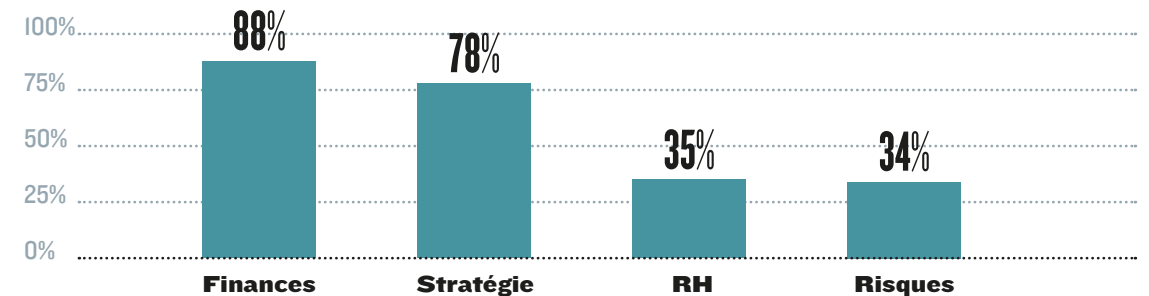
LA FORME SA À DIRECTOIRE ET CONSEIL DE SURVEILLANCE FACILITE SOUVENT LA TRANSMISSION ENTRE GÉNÉRATIONS.

**Philippe Lauzeral,**  
Avocat à la Cour

« Le choix entre une gouvernance type Président-Directeur général / Conseil d'administration<sup>3</sup> (structure de gouvernance dite «moniste») et une gouvernance type Directoire / Conseil de surveillance (structure de gouvernance dite «dualiste») dépend d'abord de la conception qui existe au sein de l'entreprise en termes de partage du pouvoir. Mais ce choix porte également des conséquences en termes de responsabilité. Ainsi, le Conseil d'administration étant investi par la loi d'un pouvoir général d'administration de la société, les membres d'un Conseil d'administration sont considérés comme des dirigeants de droit, et encourent à ce titre la même responsabilité et les mêmes sanctions que le Président et le Directeur général. A l'inverse, le Conseil de surveillance n'étant pas un organe d'administration, mais un organe de surveillance du Directoire, les membres d'un Conseil de surveillance ne sont pas considérés comme des dirigeants de droit, et leur responsabilité sera limitée aux fautes personnelles commises dans l'exercice de leur mandat, à l'exclusion des fautes de gestion (sauf naturellement s'ils se sont comportés en dirigeants de fait). »

<sup>3</sup> Tous les termes relatifs à la gouvernance sont définis dans le glossaire disponible à la fin de l'étude

## SUJETS TRAITÉS PAR LES CONSEILS D'ADMINISTRATION : LES QUESTIONS FINANCIÈRES DEVANÇENT ENCORE LA STRATÉGIE



60% DES CONSEILS N'ONT PAS DE COMITÉS AD HOC ET NOTAMMENT PAS DE COMITÉ STRATÉGIQUE, ET 90% DES CONSEILS RÉDIGENT UN ORDRE DU JOUR ET UN PROCÈS-VERBAL SYSTÉMATIQUES.

La première mission du Conseil d'administration est de valider la stratégie de l'entreprise et de veiller à sa mise en oeuvre. Par ailleurs, il est bon de rappeler que la loi a confié quatre missions au Conseil d'Administration :

- **Le pouvoir d'orientation** - « Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en oeuvre ».
- **Le pouvoir d'évocation** - « Le conseil se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent »
- **Le pouvoir de surveillance** - « Le conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns »
- **Le pouvoir de nomination** - Nomination et révocation du président du conseil d'administration, du directeur général, des directeurs généraux délégués. Fixation de leurs rémunérations.

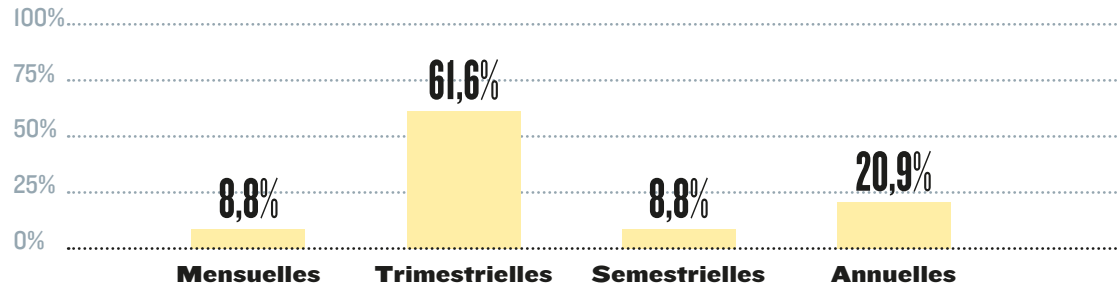
**Jean-Marie Nusse,**  
Directeur général d'Exacompta  
Clairefontaine

« Le thème de l'actualisation des finances est systématique, suivi de celui du développement du Groupe, ainsi que les sujets intragroupes. Les sujets RH et Risques ne figurent pas systématiquement à l'ordre du jour du Conseil. Comme piste d'amélioration envisagée, le temps consacré aux débats sur les décisions d'avenir sera amplifié. »



## CHIFFRES CLÉS

### LES RÉUNIONS DU CONSEIL SONT MAJORITAIREMENT TRIMESTRIELLES, RESPECTANT AINSI L'OBLIGATION LÉGALE



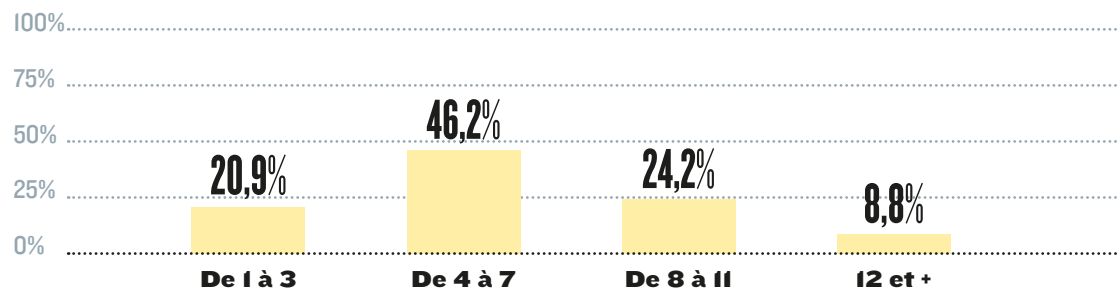
**Emmanuel Vasseneix,**

Président de LSDH

« L'étude est conforme à notre pratique d'un conseil d'administration par trimestre, dont un consacré à l'arrêté des comptes annuels ».

### LA TAILLE DES CONSEILS D'ADMINISTRATION EST EXTRÊMEMENT VARIABLE :

PRATIQUEMENT LES 2/3 DES ENTREPRISES COMPTENT ENTRE 4 ET 11 ADMINISTRATEURS DANS LEUR CONSEIL. PLUS LES ENTREPRISES ONT D'ADMINISTRATEURS, PLUS ELLES ONT DES ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS.



## CHIFFRES CLÉS

### RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

## LA MAJORITÉ (58%) DES ENTREPRISES RÉMUNÈRENT LEURS ADMINISTRATEURS

PARMI CELLES-CI :

**32% RÉMUNÈRENT ENTRE 1000 ET 10 000 € PAR AN**

**11% RÉMUNÈRENT PLUS DE 1000 € PAR JOUR DE TRAVAIL**

LA RÉMUNÉRATION LA PLUS ÉLEVÉE EST DE 40 000€.

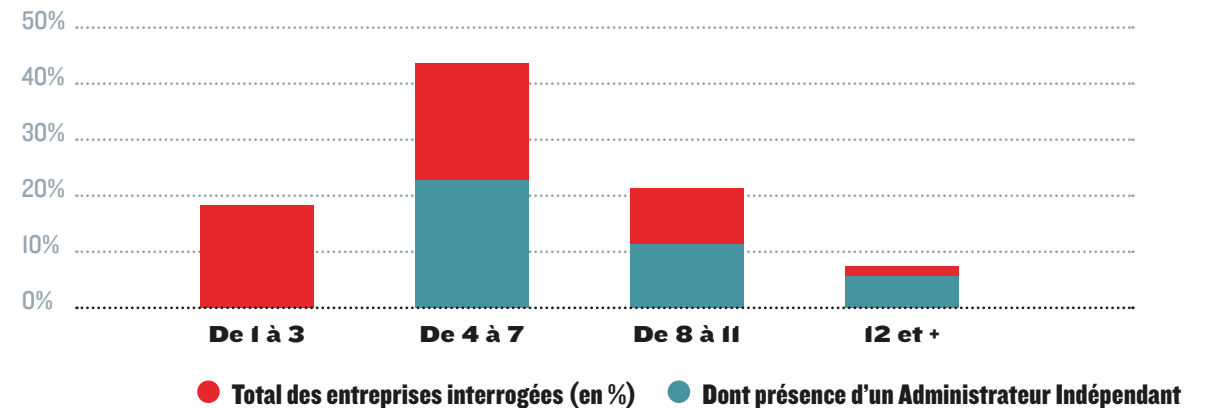


Il est recommandé une rémunération tenant compte de la responsabilité du mandat (taille de l'entreprise) et conforme au niveau de compétence requis, au temps consacré aux réunions, à leur préparation et aux échanges hors réunions<sup>4</sup>. L'enveloppe globale des jetons de présence votée annuellement à l'Assemblée Générale peut être répartie de façon différente entre les administrateurs par décision du conseil d'administration.

<sup>4</sup> Voir Cahier APIA n°12 « Repères pour la rémunération des Administrateurs Indépendants »

### LES ADMINISTRATEURS

PLUS LES ENTREPRISES ONT D'ADMINISTRATEURS, PLUS ELLES COMPTENT D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS :





## CHIFFRES CLÉS

### LES ADMINISTRATEURS (SUITE)

#### Loïc de Poix,

Président du Directoire de MPO International

« La vision de nos Administrateurs Indépendants est essentielle pour la stratégie de l'entreprise. Leur expérience est pour nous un atout complémentaire de notre business. »

Les Administrateurs Indépendants, une compétence reconnue depuis longtemps :

Sur l'échantillon d'entreprises interrogées :

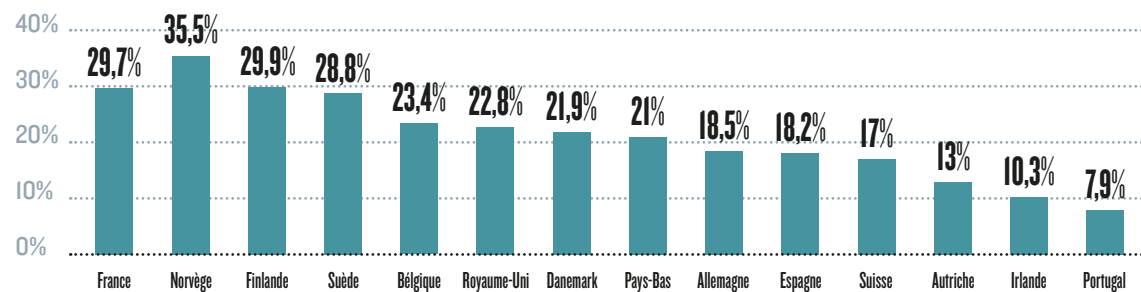
- 48% ont un Administrateur Indépendant
- 19% ont au moins un Administrateur Indépendant depuis plus de 10 ans (cette présence va même parfois jusqu'à 50 ans).

Sur les 52% n'ayant pas d'Administrateur Indépendant, une entreprise sur trois envisage d'en recruter au moins un. Une importante marge de progression existe donc par comparaison à nos voisins anglo-saxons et allemands.

## LA GOUVERNANCE, UN ENJEU DANS LES ETI ET LES ENTREPRISES FAMILIALES



### PART DES CONSEILS RESPECTANT LA PARITÉ EN EUROPE



Il est à noter que la féminisation des conseils d'administration progresse en comparaison des autres pays européens : En France, 29,7% des Conseils d'administration respectent l'obligation de parité, contre 22,8% en Grande Bretagne ou 18,5% en

Allemagne. En outre, cette part devrait augmenter sensiblement dans les années à venir, compte tenu de l'obligation qui sera imposée à partir de 2017 de respecter la parité dans les conseils, même dans les SA non cotées.

Source : Etude « 2014 Catalyst Census : Women Board Directors »

Données d'octobre 2014, représentant la part des conseils d'entreprises respectant la parité, par pays, sur la base d'un échantillon d'entreprises composé de : Autriche - ATX Index (20 entreprises), Belgique - BEL-20 Institutional Index (20 entreprises), Danemark - QMX Copenhagen 20 Index (19 entreprises), Finlande - QMX Helsinki 25 Index (22 entreprises), France - CAC 40 (40 entreprises), Allemagne - DAX Index (30 entreprises), Irlande - ISEQ Overall Index (48 entreprises), Pays-Bas - AEX Index (27 entreprises), Norvège - QBX Index (24 entreprises), Portugal - PSI 20 Index (19 entreprises), Espagne - IBEX 35 Index (35 entreprises), Suède - OMX Stockholm 30 Index (29 entreprises), Suisse - SMI Index (20 entreprises), et Royaume-Uni - FTSE 100 Index (101 entreprises). Données publiées par Data Morphosis.

# TÉMOIGNAGES



## François DUTILLEUL, PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE DE RABOT DUTILLEUL

© M. Dufour



INDUSTRIE  
**BTP**

EFFECTIF  
**2 000**

CA  
**800 M€**

**Que pensez-vous de la fréquence des réunions révélées par l'étude ? Qu'en est-il chez vous et quelles évolutions envisagez-vous ?**

Rabot Dutilleul dispose d'un conseil de surveillance composé de 12 membres, 5 membres familiaux et 7 Administrateurs Indépendants. Si l'on veut mobiliser des personnes extérieures à l'entreprise, afin qu'elles adhèrent vraiment au projet de l'entreprise, une réunion trimestrielle, telle que le prévoit la loi, est un minimum. En plus de ces réunions trimestrielles, nous avons mis en place, sous l'autorité du conseil, des commissions thématiques, qui se réunissent également trimestriellement, en amont des réunions du Conseil. Avec 2 réunions tous les 3 mois, nous avons donc trouvé un équilibre satisfaisant.

**Quels sont les thèmes incontournables traités par votre conseil et que vous inspirent les résultats de l'enquête sur ce point ?**

Concernant le résultat de l'enquête, dès lors qu'un conseil d'administration se focalise trop sur les questions financières et de reporting, la stratégie est reléguée au second rang, ce qui est très dommage pour

l'appui du Conseil au chef d'entreprise. Chez Rabot Dutilleul, pour éviter cela, nous avons mis en place des commissions thématiques. Ce mode de fonctionnement permet de balayer toutes les thématiques stratégiques et aide les membres du conseil de surveillance à se mobiliser autour du projet entrepreneurial.

**Pour vous, quelles sont les compétences requises d'un administrateur et quelle rémunération correspond à ce niveau de compétence ? Faites-vous appel à des Administrateurs Indépendants ? Qu'est-ce que leur présence apporte à vos conseils ?**

Nous avons ouvert notre conseil à des Administrateurs Indépendants depuis plus de 15 ans. Ils ont intégré le conseil dans une démarche d'ouverture intellectuelle et d'enrichissement mutuel. Ce sont des personnes complémentaires à l'entreprise, venant de sociétés différentes de Rabot Dutilleul. Leur regard extérieur permet d'accompagner la croissance de l'entreprise, dans la confiance. La rémunération qui leur est allouée reste modeste, et correspond à une compensation du temps passé chez Rabot Dutilleul.



## Jean-Philippe HUBIN, PRÉSIDENT DE SOMATER



INDUSTRIE  
**Conditionnement  
plastique**

EFFECTIF  
**560**

CA  
**90 M€**

**Que pensez-vous de la fréquence des réunions révélées par l'étude ? Qu'en est-il chez vous et quelles évolutions envisagez-vous ?**

Nous sommes actionnaires-dirigeants d'une entreprise franco-belge familiale. Nous tenons un comité de direction par mois, de temps en temps un CA formel. Nous considérons que l'organe de direction, ce sont les quatre membres de la famille et le secrétaire général. Nous sommes à la fois direction stratégique et direction opérationnelle. Nous nous déplaçons beaucoup entre nos dix usines et nous voyons sans cesse. La délégation de pouvoir aux dirigeants opérationnels est quasiment illimitée.

**Quels sont les thèmes incontournables traités par votre conseil et que vous inspirent les résultats de l'enquête sur ce point ?**

Nous discutons des thèmes stratégiques surtout au Comité de direction, laissant l'aspect strictement ju-

ridique au CA. Nous parlons de tous les sujets au Codir (recrutements, organisation, investissements, marchés cibles, financement etc.). Cela nous donne une grande réactivité que nous préférons au formalisme.

**Pour vous, quelles sont les compétences requises d'un administrateur et quelle rémunération correspond à ce niveau de compétence ? Faites-vous appel à des Administrateurs Indépendants ? Qu'est-ce que leur présence apporte à vos conseils ?**

Aujourd'hui nous croisons les administrateurs entre la France et la Belgique. Nous évoluons lentement vers une organisation en Conseil de Surveillance avec la première génération (qui a fondé l'entreprise) et un Directoire de deuxième génération (nos enfants). Dans cette hypothèse, la question d'autres administrateurs pourrait se poser, sous réserve d'une connaissance intime de l'entreprise.





**Jean-Marie NUSSE,**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL D'EXACOMPTA  
CLAIREFONTAINE



INDUSTRIE  
**Papeterie**

EFFECTIF  
**2 200**

CA  
**600 M€**

**Que pensez-vous de la fréquence des réunions révélées par l'étude ? Qu'en est-il chez vous et quelles sont les évolutions que vous envisagez ?**

La fréquence majoritairement trimestrielle relatée dans l'Etude me paraît logique. EXACOMPTA CLAIREFONTAINE réunit son Conseil d'Administration chaque trimestre, 3 fois au siège de la Holding à Paris, et tient une réunion annuelle au siège d'EXACOMPTA CLAIREFONTAINE dans les Vosges. La durée est d'une matinée et l'assiduité excellente. Aucun changement de fréquence n'est envisagé pour l'instant.

**Quels sont les thèmes incontournables traités par votre conseil et que vous inspirent les résultats de l'enquête sur ce point ?**

Le thème de l'actualisation des finances est systématique, suivi de celui du développement du Groupe, ainsi que les sujets intragroupes. Les sujets RH et Risques ne figurent pas systématiquement à l'ordre du jour du Conseil. Comme piste d'amélioration envisagée, le temps consacré aux débats sur les décisions d'avenir sera amplifié.

**Pour vous, quelles sont les compétences requises d'un administrateur et quelle rémunération correspond à ce niveau de compétence ? Faites-vous appel à des Administrateurs Indépendants ? Qu'est-ce que leur présence apporte à vos conseils ?**

Les compétences premières sont d'abord liées à la bonne connaissance de l'entreprise et de son secteur d'activité, l'expérience professionnelle métier (finances, etc.) venant ensuite immédiatement, ainsi que la proximité. La rémunération accordée par EXACOMPTA CLAIREFONTAINE à ses Administrateurs (de l'ordre de 1500€ par réunion trimestrielle) me paraît conforme à leur contribution. EXACOMPTA CLAIREFONTAINE compte 1 Administrateur Indépendant depuis 1990, sur un total de 10 administrateurs, incluant le Président. Les mandats sont de 6 ans. La présence d'un Administrateur Indépendant apporte une liberté d'analyse appréciée par les autres Membres du Conseil.



**Loïc de POIX,**  
PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE  
DE MPO INTERNATIONAL



INDUSTRIE  
**Solutions intégrées destinées aux acteurs des marchés des biens culturels et de l'IT/ Hi Tech.**

EFFECTIF  
**900**

CA  
**95 M€**

**Que pensez-vous de la fréquence des réunions révélées par l'étude ? Qu'en est-il chez vous et quelles évolutions envisagez-vous ?**

Concernant la fréquence des réunions décrites par l'étude, mon sentiment est plutôt positif : plus des deux tiers des ETI interrogées respectent l'obligation trimestrielle de réunion, ce qui prouve la nécessité de ces réunions. Chez MPO, nous avons mis en place des réunions mensuelles plus informelles, et une réunion formelle tous les trimestres. Néanmoins, pour chaque réunion, un PV est rédigé et validé. Actuellement, nous disposons d'un conseil d'administration composé de 6 membres. Nous sommes dans une phase de réflexion quant à l'évolution de notre gouvernance, et il est probable que nous nous dirigeons à moyenne échéance vers un changement de structure de société en SAS à Directoire. Pour autant, la fréquence et le fonctionnement des réunions de ce dernier ne devraient pas être modifiés.

**Quels sont les thèmes incontournables traités par votre conseil et que vous inspirent les résultats de l'enquête sur ce point ?**

La question de la trésorerie, du chiffre d'affaires et des fonds propres est indissociable de l'ADN des entreprises patrimoniales et familiales. Je ne suis donc pas surpris que ces questions soient traitées en priorité par les conseils d'administrations. Chez MPO, nous avons mis en place un comité de stratégie et

un comité rémunération et finances. Ces questions sont donc essentielles. Pour autant, je ne pense pas que l'on puisse dissocier la question financière de celle de la stratégie. Toutes deux sont intimement liées. Formellement, nous transmettons les documents comptables et financiers en amont du conseil d'administration à ses membres, et nous nous efforçons de les transmettre le plus tôt possible, afin de permettre à chacun de nos administrateurs d'en avoir pris connaissance avant le conseil. Ceci nous permet de nous focaliser à ce moment sur les questions stratégiques et opérationnelles.

**Que pensez-vous de la fréquence des réunions révélées par l'étude ? Qu'en est-il chez vous et quelles sont les évolutions que vous envisagez ?**

Le conseil d'administration compte 6 administrateurs, dont 3 Administrateurs Indépendants et 3 administrateurs familiaux. La vision de nos Administrateurs Indépendants est essentielle pour la stratégie de l'entreprise. Leur expérience est pour nous un atout complémentaire de notre business. C'est la raison pour laquelle nous privilégions des profils alliant formation financière, expérience managériale, et si possible une connaissance des marchés différenciés du nôtre, sur lequel nous pourrions envisager de nous positionner. Concernant la taille du conseil, je pense qu'il faut que celui-ci soit adapté à la taille de l'entreprise, ce qui est le cas du nôtre.





## Emmanuel VASSENEIX, PRÉSIDENT DE LSDH



INDUSTRIE  
Conditionnement  
plastique, carton  
et verre

EFFECTIF  
**1 500**

CA  
**800 M€**

### Que pensez-vous de la fréquence des réunions révélées par l'étude ? Qu'en est-il chez vous et quelles évolutions envisagez-vous ?

L'étude est conforme à notre pratique d'un conseil d'administration par trimestre, dont l'un est consacré à l'arrêté des comptes annuels. Nous tenons en outre deux réunions par an consacrées à la stratégie. Sur le plan opérationnel nous réunissons les managers une fois par mois pour les réunions d'information et trimestriellement pour les décisions à caractère stratégique.

### Quels sont les thèmes incontournables traités par votre conseil et que vous inspirent les résultats de l'enquête sur ce point ?

Les conseils sont consacrés à l'aspect patrimonial et à la gouvernance de l'entreprise, l'intégration des jeunes générations, la préservation des intérêts de l'entreprise, sa stratégie, les acquisitions et les investissements. Chaque conseil prévoit un point sur les ressources humaines. En revanche l'évaluation des risques

est limitée au moment de la prise de décision d'investissement. Nous sommes en train de professionnaliser les conseils avec un ordre du jour, une meilleure préparation et formalisation des dossiers et des comptes rendus plus complets.

### Pour vous, quelles sont les compétences requises d'un administrateur et quelle rémunération correspond à ce niveau de compétence ? Faites-vous appel à des Administrateurs Indépendants ? Qu'est-ce que leur présence apporte à vos conseils ?

Nous recherchons les compétences suivantes :

- Expérience d'industriel/ performance
- Expérience en finance/contrôle de gestion
- Expérience en marketing/connaissance des marchés
- Enfin expérience juridique

Nous ne rémunérons pas nos « Administrateurs Indépendants ». Nous nous entraisons mutuellement.



## CINQ PRATIQUES POUR UNE GOUVERNANCE EFFICACE

- 1 **Mettre en place un conseil d'administration ou un conseil de surveillance;**
- 2 **Le conseil doit valider la stratégie proposée par l'équipe dirigeante, veiller à sa mise en oeuvre et exercer sa mission de contrôle (dont l'arrêté des comptes) et de prévention des risques;**
- 3 **En fonction de la taille de l'entreprise, le conseil doit comporter entre 3 et 9 administrateurs et disposer au minimum d'un administrateur indépendant, sélectionné en fonction du profil de compétence requis par la stratégie de l'entreprise;**
- 4 **Le conseil doit instaurer des règles de fonctionnement rigoureuses (ordre du jour, dossiers préparatoires sur chaque point, adressé au moins 8 jours à l'avance aux administrateurs, procès-verbal détaillé des débats et des décisions prises) et assurer l'ensemble des administrateurs, dirigeant compris (l'entreprise doit souscrire une assurance responsabilité collective « mandataire social »);**
- 5 **Le conseil doit toujours prendre en compte l'intérêt social de l'entreprise dans le processus de décision.**

# ÉTAT DE LA GOUVERNANCE DANS LES ETI ET LES ENTREPRISES PATRIMONIALES - 2 DÉCEMBRE 2014

A l'occasion du 14<sup>e</sup> Rendez-vous APIA, organisé en partenariat avec ASMEP-ETI et le FBN, un panorama des pratiques actuelles de gouvernance dans les ETI et les entreprises patrimoniales a été dressé, et a fait l'objet d'une Table Ronde, animée par Cécile DESJARDINS, Journaliste aux Echos, en présence de :

- **Stanislas CUNY** : Directeur des Investissements d'Amundi Private Equity Funds
  - **Luc DARBONNE** : Président du Conseil de Surveillance du Groupe Darôme et Président du FBN France
  - **Jean-François LABBE** et **Michel NICOLAS** : Co-présidents de APIA
  - **Christophe SAUBIEZ** : Associé Deloitte en charge des entreprises familiales
- Michel BEHAR**, Président d'APIA Ile de France, a présenté les résultats de l'Etude en insistant sur

les points suivants :

- structure juridique des ETI et entreprises patrimoniales
- sujets traités par les Conseils d'Administration
- fréquence des réunions de Conseil
- taille des Conseils
- rémunération des administrateurs
- Administrateurs Indépendants
- recommandations pour une gouvernance efficace

Sur la base du constat que les Administrateurs Indépendants commencent à trouver leur place dans ces entreprises, puisque que près d'une ETI patrimoniale et familiale sur deux compte aujourd'hui au moins un Administrateur Indépendant à son Conseil, trois thèmes de réflexion ont été abordés :

## I « UTILITÉ DES ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS »

Pour **Luc DARBONNE**, les Administrateurs Indépendants permettent d'ouvrir le Conseil en toute confiance. L'exemple du Groupe Darôme, dont le Conseil est composé de six membres, dont quatre indépendants externes à la famille, montre que les Administrateurs Indépendants facilitent la transmission entre deux générations « Père et Fils », notamment grâce à un comité de transition de 6 mois. En outre, la présence d'un Administrateur Indépendant permet au Conseil de bien faire la distinction entre court et long terme, avec la prise en compte permanente de l'intérêt social de l'entreprise. Enfin, en intégrant des Administrateurs Indépendants de la famille, on permet de faire une véritable distinction entre le conseil d'administration de l'entreprise et le conseil de famille, auquel on laissera le soin de gérer les aspects plus « émotionnels ».

Selon **Stanislas CUNY**, qui rappelle qu'Amundi dispose de participations dans le capital d'ETI dont le chiffre d'affaires va de 10 à 500 Millions d'euros, le constat montre que la présence d'un Administrateur Indépendant apporte davantage de plus-value, car l'intérêt social est mis en avant, devant les intérêts à court terme. L'Administrateur Indépendant est un médiateur utile, particulièrement avec un fonds minoritaire au capital. C'est la raison pour laquelle Amundi exige la présence d'un Administrateur Indépendant dans tous les pactes d'actionnaires.

**Jean-François LABBE** rappelle que l'établissement d'un pacte d'actionnaires est un moment privilégié et essentiel pour poser le principe, entre signataires (Fonds et dirigeants), de l'existence d'un Administrateur Indépendant au Conseil d'administration, dont le recrutement se fera par la suite de façon plus consensuelle.

**Christophe SAUBIEZ** constate que face à la solitude de tout dirigeant, l'Administrateur Indépendant s'avère un soutien et représente la solution idéale. C'est la raison pour laquelle Deloitte recommande aux jeunes générations d'entrepreneurs familiaux de trouver des Administrateurs Indépendants expérimentés et compétents sur lesquels s'appuyer en toute confiance.

Les participants à la table-ronde animée par Cécile DESJARDINS : de gauche à droite, Michel NICOLAS, Jean-François LABBE, Luc DARBONNE, Christophe SAUBIEZ et Stanislas CUNY.



## 2 « COMMENT TROUVER LES ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS, COMMENT LES RÉMUNÉRER ? »

Cécile Desjardins,  
Luc Darbonne,  
Christophe Saubiez et  
Stanislas Cuny lors du  
Rendez-vous du  
2 décembre 2014



Pour **Stanislas CUNY**, trouver un Administrateur Indépendant disponible n'est pas facile et peut prendre du temps, car ce dernier doit savoir challenger la direction opérationnelle, connaître le secteur d'activité, et avoir l'expérience de la croissance externe et de l'international.

**Jean-François LABBE** rappelle que la rémunération doit être appréciée comme une juste contribution de la responsabilité prise – mandat social – et du temps passé en séances du conseil (préparations incluses). En revanche, il est impératif que cette rémunération ne soit pas la source de revenus principale de l'Administrateur Indépendant, qui doit rester indépendant financièrement de l'entreprise, afin de rester libre de ses opinions : non actionnaire, il doit pouvoir démissionner s'il considère que des décisions importantes sont contraires à l'intérêt social dont il assure la protection<sup>6</sup>.

**Christophe SAUBIEZ** confirme que la quantité de travail nécessaire pour participer pleinement aux travaux du Conseil fait des Administrateurs Indépendants des membres à part entière du Conseil d'administration, qui engagent aussi leur responsabilité, comme les autres administrateurs.

<sup>6</sup> Voir Cahier APIA n°12 « Repères pour la rémunération des Administrateurs Indépendants »

## 3 « LES SUJETS ACTUELS DE L'ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT »

**Jean-François LABBE** rappelle que les différents documents publiés par APIA ont approfondi divers sujets (stratégie, RSE, intérêt social comme boussole pour l'Administrateur Indépendant, risques assurables ou non – dont les assurances mandats sociaux et homme clé, innovation) qui contribuent à enrichir l'apport de l'Administrateur Indépendant.

**Luc DARBONNE** ajoute que l'objectif principal des entreprises familiales est de transmettre au mieux le capital à la génération suivante, et que l'Administrateur Indépendant y contribue, car la valeur d'une entreprise, ce sont ses hommes !

A l'issue de la table-ronde, les échanges avec la salle ont principalement porté sur les thèmes suivants :

- Féminisation des Conseils d'administration : il a été rappelé l'obligation en 2017 de respecter la parité dans les conseils, même dans les SA non cotées
- Importance du Conseil de famille, distinct du Conseil d'administration
- Nécessité de l'évaluation de l'efficacité de l'Administrateur Indépendant et du Conseil
- Durée optimale du mandat d'Administrateur Indépendant
- Présence d'un Administrateur Indépendant dans le pacte d'actionnaires d'une SAS

En conclusion, **Michel Nicolas**, Coprésident d'APIA, a rappelé la poursuite des travaux d'APIA à partir de l'enquête APIA/ASMEP-ETI/FBN, en vue de l'élaboration d'un guide de bonnes pratiques en matière de gouvernance dans les ETI et entreprises patrimoniales.

AVEC LE SOUTIEN DE





**Administrateur Indépendant :** Membre du conseil d'administration qui ne représente aucun actionnaire ni blocs d'actionnaires en particulier, ne possède pas d'actions. Il est choisi en principe aussi sur son absence de liens avec les dirigeants opérationnels et les actionnaires. Son rôle essentiel est de préserver l'intérêt social de l'entreprise. Par extension les membres de comités ad hoc ou stratégiques dans les SAS sans conseil d'administration, sont aussi, s'ils répondent aux critères précédemment énoncés, appelés Administrateurs Indépendants.

**Assemblée Générale :** Réunion en assemblée des associés ou actionnaires d'une société.

• Ordinaire, elle se tient au minimum une fois par an, dans les six mois suivant la clôture de l'exercice. Les actionnaires prennent ainsi à la majorité simple et sans qu'un quorum de présence mini soit requis les décisions ordinaires telles que l'approbation des comptes annuels, la nomination du commissaire aux comptes, l'affectation du résultat, l'approbation des conventions réglementées, nomination des membres du conseil d'administration ou du conseil de surveillance.

• Extraordinaire, elle n'a ni fréquence spécifique ni délai de tenue. Elle est convoquée pour prendre des décisions exceptionnelles comme une modification des statuts de la société ou la modification de son capital. Les décisions s'y prennent à la majorité des 2/3 (66 % plus une voix) et un quorum de présence est requis (25% des droits).

**Conseil d'administration :** Organe collégial constitué de trois à dix-huit membres, les « administrateurs » (possibilité de personnes morales représentées), nommés par l'assemblée générale des actionnaires. Il élit un président et nomme le directeur général de la société. Si celui-ci est aussi président du conseil d'administration, c'est le PDG. Les premiers administrateurs de SA sont nommés dans les statuts pour une durée de 3 ans maximum. Ensuite, ceux-ci sont désignés par l'assemblée générale ordinaire et la durée de leur mandat ne peut pas excéder 6 ans et ils sont révocable à tout moment par l'AG. A défaut de limite plus sévère des statuts la limite d'âge est de soixante-dix ans pour le tiers des membres Le conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige et se charge de toute question intéressant la bonne marche de la société. Il ne peut néanmoins pas empiéter sur les pouvoirs des autres organes sociaux,

notamment les pouvoirs conférés à l'assemblée générale. Il est obligatoirement réuni au moins une fois par an pour examiner les comptes annuels et convoquer l'assemblée générale annuelle.

**Conseil de surveillance :** Organe collégial non-exécutif ayant pour mission de veiller au bon fonctionnement d'une entreprise et d'en rendre compte aux actionnaires. C'est, avec le directoire, l'un des deux organes de gouvernance d'une SA ayant choisi la structure « duale ». Il est composé de trois à dix-huit membres, dont la moitié au moins doit être présente lors d'une séance. Les membres du conseil de surveillance sont désignés par les actionnaires pour une durée de six ans au maximum. Les premiers membres le sont pour trois ans. Un membre du conseil de ne peut pas être membre du directoire ni salarié de la société, ni représenter une personne morale. Leur révocation peut se faire à tout moment par l'AG. A défaut de limite plus sévère des statuts la limite d'âge est de soixante-dix ans pour le tiers des membres. Le conseil de surveillance se réunit au minimum de façon trimestrielle. Il doit se doter lui-même d'un règlement intérieur et d'un président. Il nomme le président et les membres du directoire dont il contrôle la gestion. À toute époque de l'année, il opère les vérifications et contrôles qu'il juge opportuns et se fait communiquer les documents qu'il estime utiles pour l'accomplissement de sa mission. Il délibère sur la stratégie générale de la société qui est soumise à son approbation.

**Directoire :** Organe chargé de la gestion de l'entreprise, dans la SA constituée sous forme duale. Il est composé de un à cinq membres (exceptionnellement sept, si la société est cotée), obligatoirement personnes physiques, actionnaires ou non. Un membre du directoire ne peut pas faire partie du conseil de surveillance. Les directeurs sont nommés par le conseil de surveillance, pour une durée de deux à six ans renouvelable, précisée dans les statuts. En principe, cette durée est de quatre ans. Leur rémunération est décidée par le conseil de surveillance uniquement, elle peut être différente pour chaque membre du directoire. Ils sont révocables par l'assemblée générale des actionnaires, sur proposition du Conseil de surveillance.

**Dirigeant de droit :** Littéralement tout dirigeant figurant comme tel sur le KBIS de l'entreprise. A ce titre et dans une SA sont concernés, le président (du CA ou de la SA) les directeurs généraux, les

administrateurs membres d'un CA, les membres du directoire. Le dirigeant de droit, comme le dirigeant de fait est personnellement responsable vis-à-vis de la société et éventuellement de tiers en cas de faute de gestion.

**Dirigeant de fait :** Personne qui, en toute indépendance et liberté, exerce une activité positive de gestion et de direction et se comporte, sans partage, comme maître de l'affaire sous le couvert et au lieu et place du représentant légal. La direction de fait se présume par un faisceau d'éléments tels que la signature bancaire, l'embauche et le licenciement de collaborateurs, la caution apportée à la société, la signature de contrats clés, etc. L'existence d'un dirigeant de fait démontre que le dirigeant de droit est un homme de paille. Exercer une direction de fait n'est pas répréhensible, ce sont les éventuelles fautes de gestion qui le sont. Le dirigeant de fait, comme le dirigeant de droit est personnellement responsable vis-à-vis de la société et éventuellement de tiers en cas de faute de gestion.

**Dirigeant opérationnel :** Se définit par opposition au dirigeant non-opérationnel que l'administrateur est par essence. Dans une SA s'agit donc du DG, des membres du directoire. Par extension les directeurs en charge des fonctions clefs sont considérés comme des dirigeants opérationnels.

**Dissociation des pouvoirs :** Avant 2001, la direction générale dans la société anonyme était exercée par le président du Conseil d'administration, d'où l'expression utilisée de « Président Directeur Général ». La loi NRE a instauré en 2001 un nouveau mode d'organisation de la société anonyme à conseil d'administration : les SA peuvent soit opter pour la formule du Président Directeur Général, soit dissocier les fonctions de Directeur Général et de Président du Conseil d'administration. Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Ses actes engagent la société. Les dispositions des statuts ou les décisions du conseil d'administration limitant les pouvoirs du directeur général sont inopposables aux tiers (article L225-56 du Code de commerce). Le Président du Conseil d'administration constitue un organe social distinct du Directeur Général et du Conseil d'administration. Son rôle est limité ; il représente le conseil d'administration, organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société

et s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission (article L225-51 du Code de commerce). Une société anonyme à conseil d'administration peut opter entre deux modes d'exercice de la direction générale : adopter la formule du Président Directeur Général ou dissocier les fonctions de Directeur Général et de Président du Conseil d'administration. Si le second cas est minoritaire dans les faits, il témoigne cependant d'un sens de la gouvernance équilibrée plus affirmé.

**Gouvernance :** Système d'équilibrage et de contrôle des pouvoirs permettant la défense de l'intérêt social. La gouvernance permet la conduite, la gestion, le contrôle et la pérennité de l'entreprise, précise les pouvoirs, les responsabilités et les relations des actionnaires et des dirigeants en s'assurant que la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes est bien prise en compte.

**Gouvernance familiale :** Système permettant d'organiser et de faire évoluer le ou les actionnariats familiaux, de sorte en particulier que les débats propres à la famille ne viennent pas entraver la gouvernance de l'entreprise et que chaque branche familiale parle d'une même voix. Ce type de gouvernance se situe en amont de la gouvernance précédemment décrite. Il précise par exemple les relations entre actionnaires et entreprise et en particulier les conditions d'accès de ces derniers à des responsabilités opérationnelles. Il prévient les conflits et peut garantir la liquidité pour ceux des actionnaires qui souhaitent sortir du capital. Ce type d'organisation s'impose particulièrement après la seconde génération.

**Intérêt social :** C'est l'intérêt de l'entreprise considérée comme une personne poursuivant ses fins propres, dans un intérêt général commun des parties prenantes. L'entreprise familiale rend particulièrement délicat la perception de l'intérêt social tant les objectifs des parties prenantes peuvent être nombreux et différents. C'est la « boussole » du dirigeant et de l'administrateur. Le droit commercial sanctionne son non-respect dans les actes de gestion. Sur le long terme c'est l'intérêt « bien compris » de toutes les parties prenantes. APIA propose une grille de questionnement à quatre niveaux de priorités pour l'administrateur : L'intérêt de la personne morale considérée comme distincte, l'intérêt des actionnaires, l'intérêt des collaborateurs et du projet d'entreprise, enfin celui des autres parties prenantes.

**Jetons de présence :** Rémunération accordée aux membres du conseil d'administration dans une société anonyme en fonction de leur assiduité et contribution. L'enveloppe globale en est fixée lors d'une AG ordinaire. Ce montant est déductible s'il n'excède pas en moyenne et par administrateur 5% de la moyenne de la rémunération déductible des cinq (moins de 200 salariés) ou dix (plus de 200 salariés) collaborateurs les mieux payés. Par extension le terme s'applique parfois au coût, souvent des prestations facturées, des « Administrateurs Indépendants » membres de comités (stratégiques, d'orientation etc.) et non de conseils d'administrations dans la SAS. Dans une société familiale il est fréquent que les administrateurs actionnaires familiaux ne perçoivent rien ou du moins des montants inférieurs à ceux attribués aux indépendants.

**Objet social :** L'objet social d'une société est la définition du type d'activité qu'elle va exercer. Selon l'article 1833 du Code Civil, celui-ci ne doit pas avoir un caractère illicite, ni être contraire aux bonnes moeurs. Il doit être fixé dans les statuts et figure dans le KBIS. L'objet social délimite la capacité d'action de la société : en principe, une société ne peut pas exercer une activité qui ne correspond pas à son objet social.

**Pacte d'actionnaires :** Le Pacte d'actionnaires est un document complémentaire aux statuts de la société permettant aux actionnaires ou du moins à certains d'entre eux d'organiser leurs relations au sein de la société (conditions de sortie, clauses de protection...). Il a l'avantage d'être confidentiel alors que les statuts sont accessibles à tous, il peut par ailleurs ne concerner qu'une partie des actionnaires.

**PV du conseil :** Le procès verbal est un document officiel faisant état de ce qui a été dit, débattu, fait ou décidé lors du conseil. Il constitue le « témoin », et son objectif est de servir de référence dans l'avenir. Il vise à :

- révéler ce qui s'est passé à ceux qui n'étaient pas présents;
- enregistrer les décisions prises;
- préserver la continuité des débats;
- servir d'éléments de preuve lors de procédures judiciaires et de vérification comptable;
- servir de source d'information à la disposition des administrateurs.

Paraphé par chacun des administrateurs présents, c'est un document obligatoire, plus formel qu'un simple compte rendu et dont l'absence de tenue est

constitutive d'une faute de gestion.

**Règlement du conseil :** Ce document n'est pas obligatoire. Cependant, il est essentiel dans le cadre d'une gouvernance efficace afin que chacun puisse comprendre les modalités de l'organisation et du fonctionnement de cet organe essentiel. En tout état de cause, l'élaboration de ce document devient nécessaire en cas d'utilisation de moyens de visioconférence ou de télécommunication pour la tenue des réunions du Conseil. (Article L 225-37 alinéa 3 du Code de commerce)

Un tel règlement intérieur précise :

- le rôle, la composition et l'organisation du Conseil ;
- les devoirs des membres du Conseil ;
- les règles de conduite en matière de connaissance d'informations privilégiées ;
- les périmètres de responsabilité des dirigeants et du Conseil ;
- les modalités de réunion du Conseil (notamment les moyens mis à sa disposition et les délais de transmission des documents
- le processus de prise de décision ;
- l'existence et le rôle des éventuels comités ;
- les cas d'approbation préalable du Conseil (dont il arrête les principes)

Dans la pratique de l'entreprise moyenne c'est souvent à un Administrateur Indépendant nouvellement nommé qu'on doit la rédaction de ce document.

**Statuts :** Les statuts se présentent comme un contrat qui définit les règles de fonctionnement d'une société. Ils régissent les relations :

- entre les associés
- entre les associés et la société,
- entre la société et les tiers.

Ils sont obligatoires pour la plupart des sociétés et bien entendu les SA et les SAS. Ils comprennent des mentions obligatoires telles que : forme de la société, objet social, dénomination, siège social etc Ils comprennent éventuellement des mentions supplémentaires. Dans la SAS c'est essentiellement au travers de ces mentions supplémentaires que se définit le système de gouvernance adopté. Les associés ou actionnaires ont ensuite la possibilité de modifier les statuts, à condition que la décision soit votée par la majorité.

**Structure dualiste :** Une SA organisée selon cette forme est dirigée par un directoire et un conseil de surveillance.

**Structure moniste :** Une SA organisée selon cette forme est dirigée par un conseil d'administration.



APIA, Administrateurs Professionnels Indépendants Associés, a pour objectifs de professionnaliser, de promouvoir la fonction d'Administrateur d'Entreprises. APIA est une association créée en 2003 par des dirigeants d'entreprises, dont les membres sont actifs dans 150 Conseils d'Administration ou de Surveillance. Désormais APIA est présent dans de nombreuses régions en France. Ses partenaires sont des experts du droit, du chiffre, des ressources humaines, du M & A ou du capital investissement. Des groupes de travail réunissent membres et partenaires afin de préciser les aspects professionnels particuliers de la fonction d'Administrateur d'entreprises et assurer la formation des membres. La synthèse de ces travaux vient enrichir la collection des « Cahiers APIA ».

49 RUE EDOUARD HERIOT · 69002 LYON  
WWW.APIA.ASSO.FR



ASMEP-ETI est le Syndicat des Entreprises de Taille Intermédiaire et des entreprises patrimoniales. Fort aujourd'hui de plus de 600 entreprises adhérentes qu'il fédère et représente, le syndicat poursuit une triple mission :

- Faire connaître et promouvoir dans le débat public les 4 600 ETI françaises qui constituent des acteurs majeurs de notre économie ;
- Porter la voix des ETI auprès des pouvoirs publics et des acteurs institutionnels ;
- Proposer des mesures concrètes pour garantir la pérennité des ETI (notamment patrimoniales) et favoriser un écosystème propice à leur développement.

18 RUE BOISSIÈRE · 75116 PARIS  
WWW.ASMEP-ETI.FR · CONTACT@ASMEP-ETI.FR  
TÉL. : 01 56 26 00 66



Le FBN est le premier réseau mondial de dirigeants et d'actionnaires d'entreprises familiales. Créé il y a 25 ans et présent dans 29 pays, il regroupe 8 500 familles dans le monde. Le réseau français, implanté à Paris et en régions, poursuit une triple mission :

- Faire connaître et défendre le modèle de l'entreprise familiale, favoriser son développement et sa pérennité ;
- Multiplier partages d'expériences et bonnes pratiques de gouvernance à travers plus de 50 ateliers, conférences, séminaires, témoignages entre pairs et publications par an ;
- Apporter des solutions pour favoriser la transmission et l'intégration des nouvelles générations.

19, AVENUE DE MESSINE · 75008 PARIS  
WWW.FBN-FRANCE.FR  
TÉL. : 01 53 53 18 12