

ETI

Entreprises de Taille Intermédiaire

Rôle du Conseil en matière de stratégie et de risques



FÉVRIER 2012

Assurer le développement des ETI

Les entreprises de taille intermédiaire constituent un fer de lance du développement économique de notre pays, à un moment où, plus que jamais, il faut s'appuyer et valoriser tous nos atouts.

A la différence des PME, leur taille leur permet d'investir en recherche et d'en transformer les résultats en produits innovants. De même, peuvent-elles se tourner vers les marchés internationaux, y affecter les moyens nécessaires à des implantations réussies.

A la différence des grandes entreprises cotées, leur taille leur donne mobilité et réactivité. Dans le même temps, un actionariat souvent familial les met à l'abri d'une gestion de court terme trop souvent imposée par les marchés.

Mais notre pays ne compte pas assez d'ETI. La comparaison avec l'Allemagne, mais aussi l'Italie, tourne à notre désavantage. Les raisons en sont multiples et connues : culturelles, réglementaires, fiscales, etc. Le résultat est qu'un trop grand nombre de belles PME ne se transforment pas en ETI.

L'objet de notre rapport n'est pas de dire comment lever ces obstacles, mais d'identifier si les ETI peuvent jouer un rôle d'aiguillon.

Selon la vocation de l'IFA, notre commission s'est centrée sur la gouvernance des ETI et, plus particulièrement, sur la contribution du Conseil d'administration à l'élaboration de la stratégie et à la gestion des risques. Comment assurer le développement et la pérennité d'une ETI, en arrêtant une stratégie, tout à la fois conforme à la vocation donnée à l'entreprise par ses actionnaires familiaux, et mobilisatrice pour l'équipe dirigeante et l'entreprise dans son ensemble. Encore faut-il identifier les principaux risques courus puis s'assurer de leur gestion dans la mise en œuvre de la stratégie. Le travail conduit s'est voulu résolument pratique. Les propositions présentées sont le résultat de nombreux entretiens avec des dirigeants d'ETI, à la taille, l'activité, la structure patrimoniale et la culture familiale très différente.

Elles traduisent, avec pragmatisme, la diversité des situations. Mais des constantes demeurent : un Conseil additionnant des compétences complémentaires, une liaison étroite avec l'actionariat familial, enfin la compréhension par les dirigeants de ce que leur Conseil peut leur apporter, enrichissent et sécurisent l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

Bien sur, nos propositions sont à destination des ETI. Les bonnes pratiques mais aussi les échecs reconnus des uns, peuvent être utiles aux autres. Mais nous souhaitons, aussi, que nombre de PME s'en inspirent et trouvent ainsi le chemin d'une croissance maîtrisée, leur permettant de renforcer la famille des ETI.

Je tiens, enfin, à adresser des remerciements. Remerciements à Daniel Lebègue, Président de l'IFA, pour ses conseils toujours éclairés et son expérience. Remerciements à Pascal Vienot, rapporteur de notre commission, qui a su cadrer l'ensemble des travaux. Enfin un grand merci à tous les membres de la commission pour l'apport de leur expérience personnelle et leur contribution à la synthèse.

Pierre Simon

Président de la Commission
Président honoraire de la CCIP

Une entreprise de taille intermédiaire est une entreprise qui a entre 250 et 4999 salariés, et soit un chiffre d'affaires n'excédant pas 1,5 milliards d'euros soit un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros.

Une entreprise qui a moins de 250 salariés, mais plus de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires et plus de 43 millions d'euros de total de bilan est aussi considérée comme une ETI.

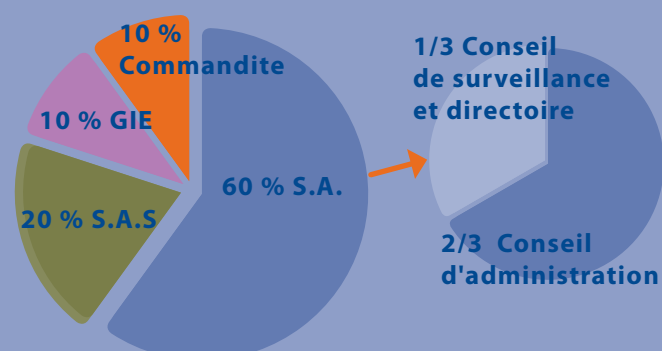
Les ETI constituent une catégorie d'entreprises intermédiaire entre les PME et les grandes entreprises.

Source INSEE

Typologie des entreprises rencontrées

Chiffre d'affaires médian	180 millions € (de 16 à 1500 M €)
Effectif médian	1400 salariés (de 230 à 15 000 salariés)
Poids médian de l'international	53 % (de 0% à 80 %)
Cotation en bourse	50% cotées, 50% non cotées
Gouvernance	50% duales, 50% monales
Direction Générale	40% DG externes (non actionnaires, ou non liés à la famille)

Forme juridique



Le rôle du Conseil

La principale caractéristique des ETI réside dans la proximité qui existe entre leurs actionnaires et leur management, qui facilite l'alignement des intérêts de toutes les parties prenantes au processus de gouvernance. Que les entreprises soient familiales ou contrôlées par un groupe financier, leurs principaux actionnaires sont connus et peuvent manifester directement leur intérêt pour leur pérennité et leur devenir.

Cette proximité permet aux actionnaires d'affirmer les valeurs qui sont les leurs, d'exprimer leurs attentes, de participer à la réflexion stratégique, voire d'exercer la direction des entreprises lorsqu'ils en ont la volonté et la compétence.

L'implication de ces actionnaires s'exerce à travers des structures de gouvernance plus ou moins formalisées, comportant souvent plusieurs niveaux (de l'association familiale au Conseil de famille, du Conseil d'administration d'une holding à celui de la société opérationnelle, ...). L'efficacité de ces structures dépend d'abord du profil et de la contribution apportée par les administrateurs, chargés d'incarner simultanément l'intérêt social et celui des actionnaires. D'où l'importance particulière accordée au choix de ces administrateurs, extérieurs ou non au cercle des actionnaires, pour qu'ils constituent une valeur ajoutée réelle aux travaux du Conseil, et soient capables d'orienter, d'accompagner et de soutenir le management, pas seulement de le contrôler.

Toutes les ETI n'ont certes pas encore adopté les meilleures pratiques de gouvernance, mais beaucoup ont compris la contribution essentielle que pouvait apporter au management la présence d'un Conseil d'administration "professionnel" fonctionnant en symbiose avec lui. Parmi les principaux apports figurent ainsi l'amélioration de la compréhension de l'entreprise par ses actionnaires, l'identification de leurs attentes, l'organisation de la réflexion stratégique, l'anticipation des problématiques de succession et transmission, ainsi que le pilotage des risques.

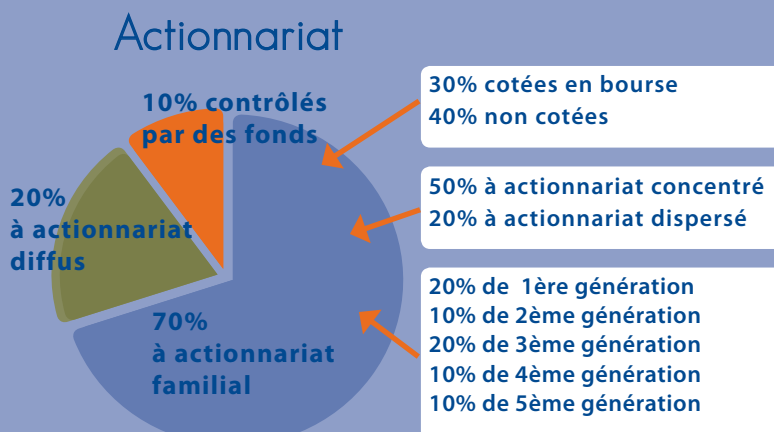
Pour aboutir à cette conclusion, la Commission des PME ETI de l'IFA a réalisé en 2011 de nombreuses interviews auprès de dirigeants et d'actionnaires d'ETI de toutes tailles et de tous secteurs, au cours desquelles elle a observé quelques pratiques exemplaires dont on pourra s'inspirer, de nombreux cas de mise en œuvre de recommandations classiques, ainsi que quelques travers à éviter de reproduire.

Elle peut ainsi affirmer – et ce seront les titres des chapitres de ce document – que :

- le Conseil accompagne et soutient le management
- le Conseil aide à prendre du recul
- le Conseil démultiplie la capacité stratégique du management
- le Conseil prend en compte les attentes de tous les actionnaires
- le Conseil gagne en efficacité par la diversité des compétences et des expériences de ses membres
- les ETI familiales instaurent des règles adaptées aux besoins spécifiques de leurs actionnaires
- le Conseil s'implique dans le suivi des risques
- le Conseil peut exercer sa mission dans une grande variété d'environnements juridiques

Autre conclusion : les grandes entreprises et les ETI ont beaucoup à apprendre les unes des autres en matière de gouvernance, les unes brillant par la rigueur de leur démarche, les autres par la proximité de leurs actionnaires.

Pascal Viénot
Rapporteur de la Commission



Avertissement

Les entretiens présentés en "verbatim" illustrent la diversité des opinions recueillies et ne constituent pas des recommandations de la Commission ETI de l'IFA.

1 Le Conseil accompagne et soutient le management

Dans les grandes entreprises, l'activité du Conseil est souvent très focalisée sur le contrôle du fonctionnement des organes de direction et la conformité. Cette approche ne semble pas la plus adaptée au monde des ETI, qui privilégient l'accompagnement et le soutien du management.

En effet, dans une majorité des cas, il n'y a pas d'un côté des actionnaires représentés par le Conseil et de l'autre côté des dirigeants non actionnaires. Beaucoup d'ETI sont dirigées par leurs fondateurs-trices, par leur descendance ou par des dirigeants eux-mêmes actionnaires à un niveau significatif ou très proches de l'actionnaire. Le contexte est donc différent : l'impact d'une mauvaise gestion touche directement le patrimoine du dirigeant ce qui conduit à une gestion plus responsable des risques de toute nature.

Dans un tel cadre, le meilleur scénario se révèle être celui dans lequel le Conseil et l'équipe dirigeante élaborent ensemble la stratégie dans le cadre défini par les actionnaires, le Conseil assurant ensuite le suivi de sa mise en œuvre. Il s'agit de gagner ensemble et non de limiter les travaux du Conseil à un contrôle pointilleux de la conformité.

Bonnes pratiques identifiées

- **Organiser des réunions " Conseil – Management "** portant sur grands sujets de préoccupation tels que : trésorerie, industrie, international, un grand marché-clé, pérennité du Groupe (dans l'exemple rencontré, celui-ci, par exception, comprend les enfants). Accessoirement, ces réunions peuvent permettre aux administrateurs d'identifier des insuffisances managériales, ou inversement de soutenir la direction si elle commence à s'essouffler devant les difficultés.
- **Être disponible** : un Conseil impliqué qui donne suffisamment de son temps à l'entreprise et au management.
- **Veiller à l'accompagnement des dirigeants par les administrateurs**, sans que ces derniers perdent pour autant leur indépendance d'opinion et de parole.
- **Associer les jeunes générations** aux réunions " Conseil - Management "

Moins bonnes pratiques rencontrées

- Un Conseil dont les membres extérieurs sont trop éloignés du monde des ETI.
- Une gouvernance reposant essentiellement sur le comité de direction plutôt que sur le Conseil, qui se contente de valider les propositions sans véritablement les discuter.
- Absence de réflexion stratégique partagée.

Verbatim

"Le niveau de confiance accordé par le Conseil au management est élevé, et son soutien augmente quand les affaires sont moins bonnes."

Profil des administrateurs extérieurs : "Ce sont tous des amis, mais il n'y a ni complicité ni dépendance, mais une grande bienveillance. Ils partagent notre désir de pérennité pour l'entreprise".

"Les administrateurs aiment l'entreprise".

"Le Conseil n'était pas du tout facile à convaincre. Cela me rendait la tâche difficile et j'avais parfois des réunions houleuses, mais cela avait un avantage : j'obtenais de grands efforts de mes collaborateurs pour analyser tout à fond, faire son autocritique, penser à chaque détail..."

"Le Conseil a joué un rôle de vision et de persévérance et de soutien des collaborateurs qui commençaient à baisser les bras".



2 Le Conseil aide à prendre du recul

Dans un monde qui bouge sans cesse, dont la complexité augmente, l'entreprise a besoin de s'adapter en permanence, de faire mieux que ses concurrentes, de tenir la distance, de gagner des parts de marché, de surmonter les crises, et c'est au dirigeant de trouver le bon chemin et d'y conduire ses équipes.

Souvent confrontés à la dictature du court terme, la plupart des dirigeants d'ETI expriment leur besoin, à tel ou tel moment, d'une parole libre, exigeante et attentive pour leur permettre de *challenge* leur propre vision, de se maintenir en situation d'anticipation et de sécuriser leurs décisions stratégiques. Le Conseil d'administration doit pouvoir apporter au dirigeant la distance, la qualité d'analyse et la hauteur de vues dont il a besoin pour piloter dans la durée.

Chez certains, la crainte de perdre du pouvoir (ou de seulement risquer d'en perdre) est un frein à la mise en place d'une gouvernance efficace dans laquelle le Conseil jouerait pleinement son rôle.

Or un Conseil efficace, c'est souvent plus d'assurance et encore plus de capacité de *leadership* pour le dirigeant qui sait faire vivre la gouvernance.

Ce n'est pas si facile à réaliser. C'est d'abord une question de choix d'hommes et de femmes capables de répondre à ces attentes, tant pour leurs compétences professionnelles que pour leurs qualités humaines. Une question aussi de dosage dans la composition du Conseil. Actionnaires et administrateurs partagent la responsabilité de bien composer le Conseil et de mettre en place la structure de gouvernance permettant aux dirigeants de réussir.

Bonnes pratiques identifiées

- **Composer un Conseil équilibré** entre représentants des actionnaires et administrateurs indépendants, assurant un large spectre de compétences et d'expériences.
- **Planifier la rotation des mandats** par tranches triennales pour adapter la composition du Conseil aux évolutions, tout en conservant l'effet d'expérience.
- **Organiser des relations entre administrateurs et managers**, par thèmes, pour challenger l'ensemble de l'équipe de direction sur les sujets sensibles, et améliorer la connaissance de l'entreprise par le Conseil.
- **Inciter à, stimuler, favoriser la liberté** de parole au sein du Conseil.

Moins bonnes pratiques rencontrées

- Conseil composé exclusivement ou presque de proches de l'actionnaire-dirigeant.
- Utiliser les consultants comme substituts d'administrateurs.

Verbatim

" Le Conseil me permet de gérer l'entreprise comme si je ne la possédais pas. "

" La famille importe beaucoup et on n'est pas sûr de vouloir ouvrir le Conseil à d'autres administrateurs. Cela dit, il est fondamental que l'entreprise bouge et s'adapte dans un monde très mouvementé. "

" Notre Conseil est un lieu d'échange, de mise en perspective, d'éclairage. Il joue un rôle d'apport d'expérience, d'idées, de jugements, de critiques : la liberté de parole est la règle. "

" L'indépendance, c'est le courage : une qualité essentielle d'un administrateur. "

" Le Conseil, j'en fais ce que je veux... Mais si j'étais un peu challengé, cela ne pourrait pas nuire ! "



3 Le Conseil démultiplie la capacité stratégique du management

Les ETI présentent souvent toutes les caractéristiques des grandes entreprises en matière de complexité. Mais contrairement aux grandes elles ne disposent pas toutes de l'expertise requise, en quantité et en qualité pour y faire face.

Certaines ETI ne s'appuient que sur leur comité de direction, mais beaucoup recrutent des administrateurs indépendants choisis pour leur expérience et leurs compétences. Elles utilisent leur Conseil comme un groupe d'experts qui démultiplie leur capacité stratégique. Certains administrateurs font bénéficier l'entreprise de leur réseau relationnel et peuvent même apporter des affaires.

L'implication du Conseil d'administration dans la stratégie provoque une interaction forte avec le management, source de nombreux bénéfices et de stimulation. Mais attention aussi à éviter l'empiètement du Conseil dans le domaine de l'exécutif, qui peut déboucher sur la gestion de fait, ce qui peut être particulièrement risqué.

Le Conseil doit aussi savoir s'opposer à des projets qui ne s'inscrivent pas dans la stratégie souhaitée ou présentent trop de risques, quitte à contrarier ponctuellement le management.

Bonnes pratiques identifiées

- **Créer des "comités Mixtes"** donnant un cadre aux échanges entre le Conseil et le management, composés d'administrateurs indépendants et de managers, traitant de domaines spécifiques.
- Organiser **une réunion annuelle** du Conseil entièrement **consacrée à la stratégie**, d'une journée entière.
- **Formaliser la stratégie** et le **plan pluri-annuel** au travers d'un document annuel clair et simple intégrant l'analyse des risques

Moins bonnes pratiques rencontrées

- Ne pas impliquer le Conseil dans les questions stratégiques.
- Composer le Conseil sans se préoccuper des intérêts de l'entreprise.
- Utiliser exclusivement et excessivement ses administrateurs comme consultants " bon marché ".
- Communiquer au Conseil des documents excessivement lourds et complexes, qui "noient" les administrateurs.

Verbatim

" On attend des administrateurs une sorte de perfusion de leur expérience."

" Le Conseil a joué un rôle important dans la transition avec les actionnaires frères et sœurs... Il a aussi été très important lors d'une opération stratégique. J'ai vraiment la preuve de son utilité. "

" En général le CA suit les avis du Comex. Pour autant, il a su refuser un projet d'acquisition proposé par le Comex. "Et finalement le Conseil a eu bien raison !"

" Plusieurs membres ont déjà fait des acquisitions, leurs conseils sont précieux, ils donnent des guidelines d'intégration. La valeur ajoutée du Conseil, c'est leur expérience en matière de business development, de finance ou scientifique", acquise parfois dans de grands groupes. "

" Les échanges au sein du Conseil étaient très utiles au nouveau Président, extérieur à la famille et sans expérience du métier de l'entreprise. Cela lui a permis de mener un programme de redressement en prenant en compte les spécificités du métier, en maintenant les valeurs fortes de l'entreprise, et en préservant le "moral" de l'entreprise..."

" Les membres du Conseil qui connaissent bien le groupe et les métiers sont trop précieux : je ne souhaite donc pas appliquer la recommandation APEF/MEDEF concernant la limitation de durée de leurs mandats. "

" Les compétences apportées par les administrateurs indépendants ont été précieuses : expertise financière (taux de change, taux d'intérêt, contrôle interne), choix de partenaires à l'étranger ... "



4 Le Conseil prend en compte les attentes de l'ensemble des actionnaires

En prévoyant que " le Conseil d'administration arrête les orientations de l'activité de la société " , le Code de commerce (Article 225-35) précise sans équivoque que la définition de la stratégie appartient au Conseil d'administration et non au Management. Mais à quel Conseil d'administration ? A celui de la société opérationnelle, ou à celui de la holding qui regroupe les actionnaires, financiers ou familiaux ? Et de quelles compétences ce dernier Conseil dispose-t-il ? Car hormis le cas du fondateur ou du fonds d'investissement, le statut d'actionnaire d'une ETI n'implique aucune compétence particulière en matière de réflexion stratégique. D'où la délégation fréquente de cette réflexion aux dirigeants.

Stratégie d'entreprise et stratégie d'actionnaires (le plus souvent familiaux) peuvent être potentiellement conflictuelles : niveau de risques, horizon temporel, degré d'ouverture du capital, mode de croissance, politique de dividendes, choix des dirigeants ... Il importe donc d'explicitier les attentes des actionnaires par une démarche d'écoute structurée, ces attentes devant s'inscrire dans le respect de l'intérêt social de la société. L'écoute se réalise à travers le Conseil de famille ou le Conseil d'administration de la holding lorsqu'elle existe. A défaut, à travers le Conseil de la société opérationnelle. La mission de cette instance est alors de définir le cadre dans lequel devra s'intégrer la stratégie de la société, elle-même définie avec une participation active – mais contrôlée - du management.

Bonnes pratiques identifiées

- Mettre en place **une instance distincte en charge des réflexions patrimoniales** des actionnaires.
- Faire prendre par la **holding familiale des décisions de cadrage pour les acquisitions majeures**, par la société opérationnelle dans les autres cas.
- Partager une " vision " de l'entreprise entre le management et les actionnaires familiaux : vocation, ambition, valeurs. Viennent ensuite les orientations stratégiques.
- Tenir compte des parties prenantes autres que les actionnaires.
- Définir la stratégie patrimoniale au sein de la holding familiale d'animation, qui n'intervient ensuite pas dans la marche de l'entreprise, mais arrête les niveaux de dividendes attendus et de risque acceptés.
- Suivre régulièrement la réalisation du business plan à chaque réunion du Conseil.

Moins bonnes pratiques rencontrées

- Absence de démarche d'écoute des attentes de la famille actionnaire.
- Absence de réflexion stratégique organisée, et approche opportuniste.
- Management définissant seul la stratégie, et ne la présentant aux membres du Conseil que pour information.



Verbatim

" La structure patrimoniale ne donne que très peu de directives ou d'orientations. "

" L'amont (vocation, ambition, valeurs) est porté par l'actionnaire familial, le manager d'entreprise familiale ne portant que l'aval. "

" Le Conseil de la société opérationnelle est orienté sur le quotidien, pas sur la stratégie, qui relève de la holding. "

" J'ai fait réaliser par un consultant extérieur une série d'interviews des actionnaires, afin de déterminer une "feuille de route actionnariale." "

" Le plan d'action entre les parties prenantes (actionnaires et management) est au cœur du succès de l'entreprise. "

" Clairement, c'était [le Président du directoire] et l'équipe de management qui proposaient la stratégie et la faisaient approuver par le Conseil de surveillance. Mais grâce à la présence au directoire de deux membres de la famille, cette stratégie prenait bien en compte dès le départ les attentes des actionnaires. "

" Dans une logique où l'on se dit tout, personne n'est surpris par rien. "

5 Le Conseil gagne en efficacité par la diversité des compétences et des expériences de ses membres

Le monde économique actuel est très concurrentiel et les évolutions sont très rapides. La complexité des situations et des réglementations progresse chaque jour. Les dirigeants de la majorité des ETI ont rarement les moyens de rassembler à titre permanent toutes les expertises qui peuvent exister dans les grandes sociétés. Et l'apport des consultants extérieurs est forcément limité par les termes dans lesquels leur mission s'inscrit.

Pour affronter la complexité, la bonne approche est donc de constituer un Conseil riche des compétences et des expériences professionnelles qui manquent dans l'entreprise. Il y a de nombreux avantages à procéder ainsi : continuité de la relation sur les années, conseils très personnalisés et adaptés, intimité et sécurité juridique des relations entre membres du même Conseil, approche désintéressée au sens marchand du terme et volonté de faire gagner l'entreprise.

Bonnes pratiques identifiées

- Composer un Conseil dans lequel **chaque administrateur apporte un champ de compétences différent et complémentaire des autres.**
- **Attirer des profils** ayant eu un parcours professionnel chez certains grands clients, compétiteurs ou fournisseurs.
- **Tenir des réunions assez fréquentes**, au moins 6 par an, d'une durée supérieure à deux heures, pour être réellement contributives.
- Ne pas hésiter pas à **consulter certains membres du Conseil entre les réunions formelles.**
- Avoir **au moins un administrateur** qui n'est pas du secteur professionnel concerné.
- **Créer un comité scientifique ou technologique** dans une entreprise à vocation technologique.
- Veiller à la **bonne intégration** et à l'**actualisation des compétences** des membres du Conseil.

Moins bonnes pratiques rencontrées

- Dirigeants ne se faisant aider que par des cabinets extérieurs, sans utiliser leur Conseil.
- Chef d'entreprise préférant piloter son entreprise avec son comité de direction.
- Repli sur les seules compétences existant au sein de la famille.

Verbatim

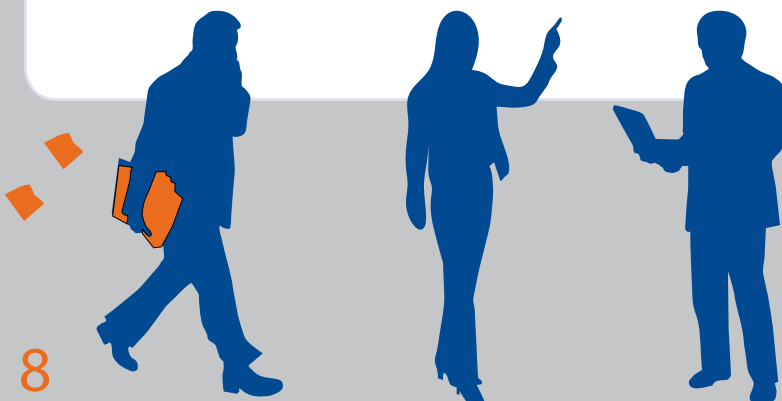
" Nos administrateurs sont plutôt chefs d'entreprises, expérimentés en développement d'entreprises. Ils sont totalement libres de parole. Pourtant peu sont connaisseurs de nos métiers. "

" J'estime que les membres du Conseil doivent m'apporter leurs connaissances de certains secteurs comme la finance ou certains métiers industriels et, à travers leur propre expérience, me transmettre des informations ou m'alerter sur certains points que je n'aurais pas suffisamment étudiés ou analysés. "

" Je recherche plus de diversité de parcours, d'expérience dans mon Conseil. Plusieurs spécialités sont présentes autour de la table: RH, stratégie, management, audit. "

" Le Conseil m'a interpellé pour la première fois sur le Besoin en Fonds de Roulement ! "

" L'idéal pour le recrutement d'administrateurs, ce sont des jeunes retraités qui ont fait une belle carrière et connaissent bien un métier. "



6 Les ETI familiales instaurent des règles de gouvernance adaptées aux besoins spécifiques de leurs actionnaires

Les principales règles et recommandations de gouvernance ont été rédigées par référence aux plus grandes entreprises, dont le capital est très largement réparti, et au nom desquelles aucun actionnaire ne peut légitimement prendre seul la parole. Ces règles ont donné naissance à des dispositifs devant servir de contre-pouvoirs à des managements dont on pouvait craindre qu'ils aient des intérêts personnels différents de celui des actionnaires.

Cette situation n'est pas celle des ETI dans lesquelles l'actionnariat est concentré et connu, qu'il soit entre les mains des fondateurs et de leurs descendants, ou d'un nombre limité d'actionnaires financiers. Plus de 80% des ETI sont familiales, et 40% des sociétés cotées ont un actionnariat familial. Ensemble elles représentent le cœur du tissu économique de l'OCDE.

Sans ignorer les bonnes pratiques recommandées par ailleurs, les ETI inventent donc un mode de gouvernance tenant compte de préoccupations particulières dont :

- Alignement des préoccupations stratégiques de l'entreprise avec celles des actionnaires ou de la famille.
- Intégration de la composante temporelle, à travers la préparation de successeurs, l'organisation de transmission, le maintien de la cohérence de la famille, ...
- Contraintes patrimoniales, et niveau d'acceptation du risque.
- Respect des valeurs spécifiques à la famille, au-delà de l'affichage.

Bonnes pratiques observées

Demander aux membres de la **nouvelle génération** de constituer hors Conseil un " *shadow cabinet* " chargé de faire des propositions au Conseil, chaque jeune se faisant accompagner d'un conseiller extérieur de son choix.

- **Préparer un plan de succession** nommant l'un des enfants Président aux côtés d'un directeur général manager interne, si une urgence imposait d'accélérer la succession.
- **Organiser un parcours de renforcement des compétences pour tous les jeunes de la famille** ; tous auront travaillé à l'extérieur du groupe pendant au moins cinq ans et dans des responsabilités ayant évolué dans le temps, avant de pouvoir envisager de le rejoindre.
- **Constituer un " junior committee "** composé d'actionnaires de moins de 40 ans qui réfléchissent sur des sujets choisis.
- **Utiliser le statut de censeur** pour former la jeune génération à la participation au Conseil, sans les inconvénients et la pression du vote.
- **Organiser la liquidité** pour faciliter les **cessions intrafamiliales**.

Moins bonnes pratiques rencontrées

- Absence de formalisation sur le risque de succession.
- Absence de Charte de famille.
- Gestion par des collaborateurs de la société des intérêts financiers et fiscaux personnels des actionnaires familiaux : risque d'abus de bien social (ABS).

Verbatim

" Il faut faire entrer des " trentenaires " et les laisser écrire leur propre histoire de l'entreprise.

" L'idée première est de travailler sur la durée (peu compatible avec la bourse) et sur l'excellence."

"Toujours respecter les salariés et les maintenir motivés que le management soit familial ou non".

7 Le Conseil s'implique dans le suivi des risques

Seules les sociétés cotées, ou celles qui préparent leur entrée à la cote, formalisent leur approche des risques et leur dispositif de contrôle interne. Rares sont les ETI qui ont établi une cartographie des risques et plus rares encore celles où elle est présentée en Conseil, ou en comité d'audit s'il existe.

Pourtant, les dirigeants expriment clairement leur propre vision des risques, principalement de nature stratégique, en termes de positionnement concurrentiel, de veille technologique et/ou réglementaire, d'accès aux ressources financières et humaines, de maîtrise des opérations de fusion-acquisition pour l'essentiel.

Ces risques stratégiques ne sont que rarement abordés explicitement au Conseil, même s'ils sous-tendent implicitement l'ensemble des décisions par leur incidence patrimoniale sur les actionnaires et les dirigeants. Quant aux risques dits opérationnels, ils sont souvent considérés comme relevant des seuls managers.

Or, la prise de risques raisonnée est l'essence même de l'entreprise. La stratégie est l'art de prendre des risques.

Les dirigeants qui ont fait l'exercice de formaliser leur gestion des risques disent qu'ils ont énormément progressé dans leur maîtrise stratégique, parce que les outils qu'ils utilisent pour ce faire permettent de poser les questions de fond : quel niveau de risque l'entreprise et ses actionnaires peuvent-ils accepter ? Comment la stratégie suivie modifie-t-elle le profil de risques et comment s'y adapter ? Quelles opportunités tirer des nouveaux risques du métier, etc. ?

En outre, si la responsabilisation des managers est à la base de la maîtrise des risques opérationnels, débattre une fois par an de la façon dont le management appréhende les risques et s'interroger sur la qualité du dispositif de contrôle interne permet de vérifier quels progrès ont été faits et ce qui reste à faire. Cela permet surtout de donner une vision claire des forces et faiblesses de l'entreprise, de la partager, et de ne pas masquer les zones de danger.

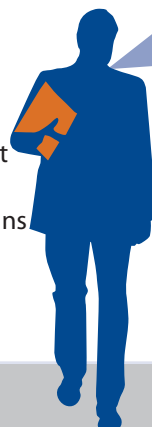
Plus sensibles aux aléas que les plus grandes, les entreprises de taille intermédiaire doivent utiliser toutes les ressources de leur gouvernance pour se renforcer. L'une des contributions essentielles d'un administrateur d'ETI ne serait-elle pas son expérience de la gestion des risques d'entreprise et des crises ?

Bonnes pratiques observées

- **Accompagner les projets** soumis au Conseil d'une **analyse formalisée des risques** de l'opération.
- **Réaliser une cartographie des risques** et en débattre au comité d'audit ou au comité de la stratégie.
- **Formaliser le dispositif de contrôle interne** et l'évaluer une fois par an.
- **Combiner la présentation des risques à celle de la stratégie** lors de la séance annuelle.

Moins bonnes pratiques rencontrées

- Ne pas reconnaître la nécessité d'évaluer les risques.
- Faire de l'analyse des risques un exercice seulement formel.
- Déléguer la responsabilité de la maîtrise des risques sans contrôle *a posteriori*.
- Ne pas partager sa vision des risques avec le Conseil.



Verbatim

"Heureusement la société est en croissance, ce qui a permis d'absorber quelques soucis... Nous n'avons pas de gestion formalisée de nos risques, même si on parle tout le temps des risques réglementaires...Voilà un domaine où le Conseil pourrait vraiment progresser."

"Avec l'examen des comptes, l'analyse des risques est le domaine dans lequel le Conseil exerce le plus directement son influence sur le management, et apporte le plus à la société."

"Nous n'avons pas eu de gros échec en dix ans. Notre métier est simple, répétitif, prédictible. Il n'y a pas de cartographie des risques formalisée."

"Il y a des risques réels. Nous voyons de nouveaux concurrents qui viennent exploiter la même matière première et qui font monter les prix. Mais nous n'avons pas de gestion des risques formalisée."

"Les dossiers présentés au Conseil sont très professionnels et les membres du Conseil peuvent assumer les risques en toute connaissance de cause."

8 Le Conseil peut exercer efficacement sa mission dans une grande variété d'environnements juridiques

Le monde des grandes entreprises est très uniforme : il est presque exclusivement composé de SA, seule forme juridique comportant *stricto sensu* des Conseils (d'administration ou de surveillance). Les ETI font preuve au contraire d'une grande créativité dans le choix de leurs statuts, en n'excluant aucune forme de société civile ou commerciale, et en inventant des structures permettant d'exercer la mission du Conseil dans un autre cadre. Les holdings constituées pour rassembler les actionnaires peuvent ainsi être :

- les sociétés civiles (SC) offrent un meilleur cloisonnement pour les associés ;
- la société anonyme et la SARL offrent un cadre plus rigidement encadré par le droit des sociétés ;
- la société en commandite par actions (SCA) permet de dissocier détention du capital et exercice du pouvoir ;
- les sociétés par actions simplifiées (SAS) offrent une grande liberté d'organisation dans l'administration et la gestion des pouvoirs et dans la répartition des droits financiers.

Le choix de structure juridique de la holding dépend de la nature des objectifs poursuivis, qui sont variés :

- assurer le pouvoir d'un ou de plusieurs actionnaires ou membres de la famille ;
- pérenniser le contrôle du patrimoine familial ;
- organiser les droits financiers entre actionnaires ;
- assurer la liquidité des titres ;
- organiser la transmission des titres à la génération suivante.

Bonnes pratiques observées

- **Prévoir dans les statuts d'une SAS la constitution d'un Conseil d'administration**, pour permettre la présence d'administrateurs extérieurs.
- **Orienter les travaux** du Conseil de l'entreprise **vers l'opérationnel**, alors que celui de la holding de participation se préoccupe de stratégie.
- **Introduire des administrateurs indépendants dans le Conseil** de la société opérationnelle. Le Conseil de la holding familiale propose des administrateurs pour la société opérationnelle. Il intervient en cas d'éventuel conflit entre dirigeants et administrateurs. Une charte de gouvernance a été rédigée pour affirmer les principes généraux de conduite, poser les principes de la RSE et déterminer les niveaux auxquels sont prises les décisions.
- **Réunir une fois par an la holding rassemblant les actionnaires familiaux, en présence d'un représentant des minoritaires**. Elle définit la stratégie patrimoniale familiale et les niveaux de dividendes attendus. Elle n'interfère pas sur la marche de l'entreprise.

Moins bonnes pratiques rencontrées

- Abandon d'un projet de nomination d'un administrateur extérieur, après que l'idée d'intrusion d'un œil extérieur ait effrayé les administrateurs issus de la famille, dont certains n'ont aucune expérience du monde des affaires.
- Refus d'un dirigeant d'engager une réflexion sur la transmission, sur la base du désintérêt supposé de la jeune génération.
- Choix d'une structure juridique avec comme préoccupation principale de minimiser les contraintes de gouvernance.

Verbatim

" La formule de la SAS, aurait permis de se passer de Conseil mais je tenais beaucoup à mon Conseil".

" Le comité des rémunérations a été très important pour traiter rationnellement les questions de rémunération de dirigeants - toujours un sujet sensible et source de passions dans une entreprise familiale. "

" Avant de me confier une responsabilité patrimoniale en plus de mes responsabilités opérationnelles, ma belle-famille a mis en place des statuts très sophistiqués, inspirés des structures que l'on rencontre dans les sociétés sous LBO, avec un système de reporting détaillé et régulier."



Pour aller plus loin

Quelques documents et outils utiles

- Lettre IFA administrateur N°21 : La gouvernance en héritage, 2011
- Rapport IFA : Le rôle du conseil dans la mise en oeuvre des opérations stratégiques, 2011*
- Guide IFA : PME ou ETI ? Ouvrir son Conseil pour assurer la croissance de son entreprise, 2010*
- EcoDa : Corporate governance guidance and principles for unlisted companies in europe, 2010
- Le Rapport IFA : Des PME aux ETI, Le rôle du Conseil d'administration dans les situations de transmission, succession, mutation, 2010*
- Le Vade-mecum de l'administrateur, 2009
- IFGE, MiddleNext : Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises françaises, 2009
- Le Rapport de l'IFA : Gouvernance des PME-PMI patrimoniales, 2006*
- APIA, cahier n°7 : Administrateur indépendant dans les entreprises patrimoniales, 2007
- IFA : Questionnaire de prise de fonction de l'administrateur entrant, et Guide d'entretien entre le candidat administrateur et le président du Conseil, 2006*
- APIA, cahier n°5 : Administrateur et chef d'entreprise, une alchimie gagnante, 2006

* disponibles en ligne sur www.ifa-asso.com

Comité de Rédaction

Cette brochure a été réalisée par la commission ETI de l'IFA qui rassemble des administrateurs, des dirigeants et des spécialistes de la gestion des PME et ETI (Entreprises de taille intermédiaire), et en particulier :

- Pascal Viénot, rapporteur du groupe, conseil en gouvernance, professeur affilié HEC
- Yves Couillard, ancien dirigeant et administrateur de sociétés
- Jean-Jacques Chapoutot, ancien dirigeant et conseil en gouvernance
- Yves Dumont, ancien dirigeant et administrateur de sociétés
- Valérie Tandeau de Marsac, avocat - associée JeantetAssociés

Trouver le bon administrateur...

Partant du constat que nombre d'entreprises, le plus souvent de taille moyenne ou intermédiaires avaient des difficultés à trouver des administrateurs pour leurs conseils, l'IFA a mis en place dès 2006 une « bourse aux mandats ».

Il s'agit pour les entreprises de proposer des mandats aux adhérents de l'IFA, qui informés des attentes de l'entreprise (celle-ci peut conserver l'anonymat en cas de besoin) apportent une candidature motivée.

Ces entreprises constituent ainsi rapidement et efficacement leur vivier de candidats qu'elles sont libres de consulter et de rencontrer.

IFA - Institut Français des administrateurs
7 rue Balzac 75008 PARIS
Tél.: 01 55 65 81 32 - Fax. : 01 55 65 81 42
contact@ifa-asso.com - www.ifa-asso.com