



Administrateurs Professionnels  
Indépendants Associés

# **Gouvernance pour des PME performantes**

***Le Guide pratique APIA***

# Table des matières

<b>Mot de la Présidence d'APIA Swiss</b> .....	3
<b>Introduction : Pourquoi un guide ?</b> .....	4
<b>A Qu'est ce que la gouvernance ?</b>	
1 Un concept simple et complet.....	6
2 Le système de gouvernance.....	7
3 Les spécificités des PME/PMI.....	10
4 Gouvernance et famille.....	11
5 La création de confiance, condition et résultante de la gouvernance..	13
6 L'administrateur professionnel indépendant.....	14
<b>B Les missions de la gouvernance en PME</b>	
1 La stratégie.....	17
2 Les comptes.....	25
3 Les dirigeants.....	30
4 Les risques.....	34
5 Corporate Social Responsibility (CSR) .....	42
6 La responsabilité des administrateurs.....	45
<b>C Les bonnes pratiques</b>	
1 Les critères d'une gouvernance de performance .....	46
2 Le fonctionnement du Conseil .....	50
3 Les qualités des administrateurs du Conseil .....	52
4 Le comportement des administrateurs.....	61
5 Évaluer le système de gouvernance .....	66
<b>Conclusion</b> .....	68
<b>Qui est APIA ?</b> .....	71

## Mot de la Présidence d'APIA Swiss

**T**rop souvent la gouvernance reste perçue comme une contrainte par les PME et entreprises familiales, alors qu'elle devrait être un moyen d'en garantir la bonne marche des affaires et la pérennité.

Afin de faire face à tous les nouveaux défis d'une économie en plein bouleversement, une accélération des innovations et un changement des paradigmes de travail, les conseils d'administrations sont de plus en plus sollicités dans l'établissement de stratégies de développement ou de stratégie défensive dans des marchés en perditions. L'administrateur ne peut aujourd'hui plus être un acteur passif et bienveillant, ou encore un garant des bonnes procédures. Pour faire profiter la PME de toute son expérience professionnelle et pratique, il doit jouir d'une totale indépendance et faire preuve d'une grande dextérité face aux défis de l'entreprise.

APIA Swiss est une association de chefs d'entreprises et administrateurs professionnels souhaitant promouvoir auprès de leur pairs, une bonne gouvernance basée sur leur expérience collective. Animés par une volonté commune de professionnaliser le rôle d'administrateur, les membres construisent ensemble une expertise pratique qui s'appuie sur des forums d'échanges d'expérience, des réflexions thématiques et des publications. Ce guide pratique s'adresse tout d'abord aux chefs d'entreprise. Il se veut court et beaucoup plus axé sur la performance que sur la conformité. Il comporte des exemples concrets pour mieux cerner la réalité du terrain. Il promulgue les objectifs de nos membres dans l'exercice de nos mandats, et met en avant toute l'importance d'une gouvernance indépendante afin d'assurer la pérennité des entreprises.

**Daniel Brandenburger**  
Président APIA Swiss

**Pierre Taurian**  
Vice-Président APIA Swiss

## Pourquoi un guide ?

Ce guide est destiné aux dirigeants de petites et moyennes entreprises. Elles sont environ 580 000 en Suisse, selon l'Office Fédéral de la Statistique<sup>1</sup>, ce qui correspond à 99% de l'ensemble des organisations à fin lucrative. Beaucoup, dirigées par des membres de famille propriétaire, ont choisi une structure juridique leur imposant de faibles contraintes réglementaires en matière de gouvernance. De fait, elles se sentent moins concernées par les discours sur le sujet de la gouvernance et pas davantage par les codes qui en définissent les règles.

Alors pourquoi leur proposer une professionnalisation de leurs conseils d'administration ?

Parce que les dirigeants peuvent poursuivre à travers la mise en place d'un système de gouvernance trois objectifs distincts :

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

Se conformer à la loi est une obligation. L'objectif de contrôle a motivé l'écriture des codes destinés à l'entreprise cotée en bourse suite aux affaires des banques ; Crédit Suisse et UBS<sup>2</sup> ; le traumatisme national du Swissair-Grounding<sup>3</sup>, l'affaire Yukos<sup>4</sup>, les pots de vins Mabetex<sup>5</sup>, le scandale FIFA<sup>6</sup> ainsi que le scandale de l'accord secret d'une prime de départ exorbitante (dissimulé comme clause de « non-concurrence »<sup>7</sup>) en faveur du

président du conseil d'administration sortant du groupe Novartis qui avait provoqué un fort succès de l'initiative populaire « Minder » contre les rémunérations abusives qui avait été approuvé à 67,9% par les votants au référendum du 3 mars 2013.

Bâtir un système de gouvernance qui soit levier de performance et de pérennité, protégeant l'intérêt social, est une décision courageuse qui contribue efficacement à la création de valeur.

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

Aujourd'hui, le dirigeant de PME ne trouve pas forcément les réponses appropriées pour la mise en place ou l'amélioration de son système de gouvernance.

APIA, Administrateurs Professionnels Indépendants Associés, propose de donner aux nombreuses PME qui le souhaitent les repères pour mettre en place une gouvernance souple, pragmatique et conforme aux règles légales permettant aussi le contrôle, l'amélioration de leur performance et la préservation de leur responsabilité sociale.

Le Guide Pratique APIA Swiss sur la « Gouvernance pour les PME performantes » comprend trois parties :

- a) Ou'est-ce que la gouvernance ?
- b) Quelles en sont les missions principales ?
- c) Quelles en sont les meilleures pratiques ?

1 <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/politique-pme/politique-pme-faits-et-chiffres/chiffres-sur-les-pme.html>

2 <https://www.tdg.ch/economie/scandale-libor-ubs-credit-suisse-poursuivies/story/11118867>

3 <https://www.letemps.ch/suisse/2011/09/28/swissair-une-mort-brutale-aux-consequences-anodines>

4 <https://www.letemps.ch/economie/2016/04/25/ioukos-une-saga-50-milliards-loin-denouement-final>

5 <https://www.letemps.ch/opinions/2000/06/03/avez-rate-debut-affaire-mabetex-un-feuilleton-inacheve>

6 <https://www.nzz.ch/sport/fifa-korruptionsskandal/>

7 <https://www.tdg.ch/economie/entreprises/novartis-continuera-verser-millions-vasella/story/17362220>

# a Qu'est ce que la gouvernance ?

## 1 Un concept simple et complet

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

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

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

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

Quelle définition pouvons-nous donner au mot gouvernance ?

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

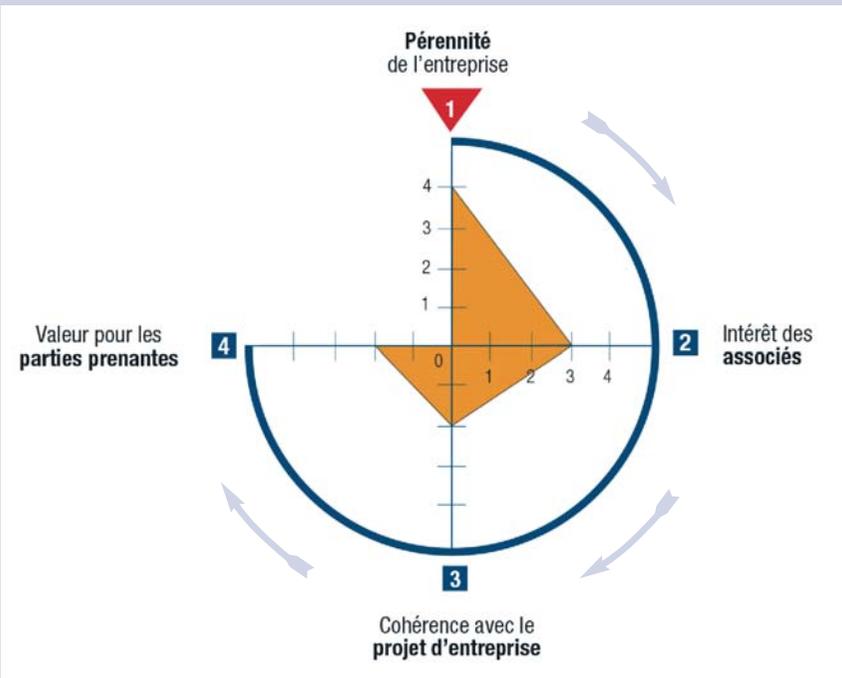
Le terme d'intérêt social est souvent employé mais peu défini ! On peut le présenter comme l'intérêt propre de la société, personne morale, transcendant ainsi l'intérêt des associés : il constitue alors la boussole des dirigeants, une forme d'impératif de conduite qui impose de respecter un intérêt supérieur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

## 2 Le système de gouvernance

De ce fait, chaque décision importante devrait appliquer un questionnement structuré :

« En quoi cette décision...

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



**Les actionnaires** de l'entreprise ont pris des risques en investissant leur fortune et détiennent le pouvoir du propriétaire. **Les dirigeants** détiennent le pouvoir exécutif et généralement un meilleur niveau d'information sur l'entreprise. Enfin, **les administrateurs** représentent les actionnaires et assurent le contrôle et l'orientation du pouvoir exécutif.

**Les employés** sont le rouage principal de l'entreprise et jouent un rôle fondamental dans son succès ; ils

## Les **5** sphères de la gouvernance



sont la partie prenante à ne pas oublier dans le système de gouvernance.

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

- les clients, qui attendent d'être livrés au bon prix et dans le bon délai ;
- les fournisseurs et les sous-traitants, exposés à des difficultés de trésorerie en cas de retards de paiement, voire d'exploitation lors de difficultés plus sérieuses ;
- les banquiers, face au risque constitué par les crédits qu'ils ont octroyés ;
- l'État et les organismes sociaux, financés par l'impôt et les cotisations sociales ;
- la commune et le canton qui se préoccupent des répercussions sur l'économie locale.

La confiance qui relie les différentes parties prenantes est un rouage essentiel du système de gouvernance.

## Le système de gouvernance

### TEXTES

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

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

### INSTANCES

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

### ACTEURS

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

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

### ATTITUDES

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

**décidé !** Crainte de n'être plus le seul maître à bord et d'être contredit.

- **Ça doit coûter cher !** Perception d'un coût élevé du système de gouvernance.
- **C'est du temps perdu !** Manque de volonté de consacrer du temps au bon fonctionnement du système de gouvernance.
- **Ça n'est pas fait pour nous !** Perception que la gouvernance ne concerne que les entreprises cotées en bourses ou du moins les très grandes.
- **Chez nous, c'est différent, il faut être de la famille !** Méfiance vis-à-vis de l'intrus et d'une culture différente de celle de l'entreprise et de la famille fondatrice.

## 3 Les spécificités des PME

### Situation des PME

Face à un environnement de complexité croissante, avec des prises de décisions de plus en plus rapides, le système de gouvernance doit se renforcer et le rôle d'administrateur doit se professionnaliser.

### Renforcement du système de gouvernance parfois contesté...

Le dirigeant de PME, est souvent influencé par sa perception des systèmes de gouvernance des grandes entreprises. La mise en place d'un système de gouvernance dans son entreprise soulève de nombreuses réflexions. Son doute va s'exprimer au travers des objections qu'il va généralement avancer à l'encontre de la mise en place dans son entreprise d'un pareil système :

- **Ça sert à quoi ?** Absence de liens perçus avec ses besoins concrets.
- **Je n'ai pas envie qu'on discute tout ce que j'ai**

## 4 Gouvernance et famille

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

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

### Rédiger une charte de gouvernance familiale

La charte de gouvernance familiale est la base d'une gouvernance sérieuse et pacifiée de l'entreprise familiale. Elle permet de préciser les objectifs et les valeurs de la famille, ainsi que les procédures permettant de

les mettre en œuvre. Elle contiendra notamment les éléments suivants :

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

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

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

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

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

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

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

Le Conseil de famille est le lieu qui permet de manière régulière et spécifique de regrouper ses membres pour aborder les questions liées à la conduite de l'entreprise. Il veillera à l'application de la charte familiale et traitera de points spécifiques épineux comme, par exemple, le niveau de distribution des dividendes. Le Conseil de famille se tient au moins une fois par an. Sa direction doit être confiée à un membre de la famille expérimenté et disposant de bonnes capacités en matière de commu-

nication. Pour favoriser l'ouverture du dialogue, il est préférable que cette figure tutélaire ne soit pas le dirigeant de l'entreprise, surtout si plusieurs générations ou membres de la famille détiennent des parts dans l'entreprise.

### **Constituer une assemblée familiale**

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

L'assemblée permet d'informer l'ensemble de la famille de la situation de l'entreprise, des événements importants et des grands projets. Elle peut être organisée périodiquement (tous les deux ans par exemple), en privilégiant un caractère informel.

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

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

Le fonctionnement réussi d'un mode de gouvernance

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

adapté aux PME a un effet très significatif sur le renforcement des relations de confiance et la qualité du dialogue entre tous. Les débats constructifs et formels favorisent le progrès sur les thèmes clés pour le développement de l'entreprise.

6

## L'administrateur professionnel indépendant

Peut contribuer au renforcement du système de gouvernance et peut faciliter son bon fonctionnement.

### Quelques-uns des nombreux avantages pour les propriétaires de PME :

- **Objectivité accrue** pour une meilleure perception de l'écosystème et du long terme qui améliore des choix stratégiques.
- **Contribution à une meilleure performance**, par la qualité de la réflexion stratégique et des débats entre dirigeants et administrateurs.
- **Prise de recul** en mettant la « tête hors du guidon » pour une meilleure perception de l'environnement et du long terme qui améliore les choix stratégiques.
- **Ouverture de vrais débats** avec un vrai challenge constructifs sur les questions de fond et les grandes options.
- **Un débat apaisé** car, devant un externe, on se retient et sa présence limite l'émotionnel. De même sa neutralité facilite un débat factuel et la recherche de solutions.
- **Une rigueur** efficace dans la préparation des Conseils, la rédaction des PV et leur suivi pour ne laisser aucun dossier de côté.
- **Nouvelle image de l'entreprise** liée au fait que le dirigeant de PME consulte régulièrement des administrateurs indépendants et compétents.
- **La fin de l'isolement** car le dirigeant s'ouvre vers le dialogue avec des administrateurs professionnels indépendants, ce qui est difficilement réalisable avec ses collaborateurs et / ou investisseurs.
- **L'accès à des compétences nouvelles** en élargis-

sant la palette des talents du conseil d'administration pour adresser des chantiers précis, ponctuels (transmission, ouverture du capital, rupture) ou récurrents (finances, marketing, technologies).

### Sur une ligne de crête

Dans une entreprise moyenne, l'administrateur indépendant pourra éventuellement intervenir ponctuellement sur des missions opérationnelles, au-delà de son rôle non-exécutif, si la nécessité s'en fait sentir. Notre administrateur sera donc souvent amené à passer de l'autre côté de la barrière dans l'intérêt de l'entreprise, à condition de revenir à son rôle « hands off » dès la mission terminée.

### Un système à géométrie variable

Par ailleurs, le système de gouvernance de la PME sera également adapté à sa taille et à ses objectifs. De ce fait, il va évoluer avec son développement, les expériences et les circonstances.



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

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

*Cinq années plus tard, ce qu'il appelait « Conseil des sages » s'est transformé en un comité stratégique de 5 personnes.*

*Un cadre de l'entreprise et le dirigeant avec les trois personnes choisies à l'origine se réunissent cinq fois par an durant une demi-journée. Ces réunions sont préparées et un compte rendu en est rédigé. L'entreprise emploie 100 personnes et réalise un CA de 15MCHF*

## La rémunération de l'administrateur externe

Cette ressource a naturellement un coût. Le meilleur critère pour l'approcher est le temps passé. Les honoraires de l'administrateur professionnel indépendant varient de mille-deux-cent à deux-mille-cinq-cent CHF par jour, selon le nombre de réunions et du temps de préparation et de suivi. Selon les analyses de fiduciaires<sup>8</sup>, on estime que le montant des honoraires annuels se situe dans une fourchette entre quinze et trente mille CHF par an et par administrateur indépendant.

# b Les missions de la gouvernance en PME

**L**e système de gouvernance prévu par la loi<sup>9</sup> réserve au conseil d'administration des attributions qui sont intransmissibles et inaliénables. Au-delà de ces dispositions du législateur il convient de prendre en compte les recommandations du code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise<sup>10</sup>.

Nommé par les actionnaires, le conseil d'administration :

- Exerce la haute direction de la société ou du groupe ;
- Définit les objectifs stratégiques, les moyens généraux pour y parvenir et les personnes à qui la gestion des affaires doit être confiée ;
- Veille dans sa planification à coordonner la stratégie et les finances ;
- Fixe l'organisation en attribuant et révoquant les fonctions de direction, de contrôle et de la représentation ;

<sup>9</sup> Art. 716 et Art. 716a CO

<sup>10</sup> <https://www.economiesuisse.ch/fr/publications/code-suisse-de-bonnes-pratiques-pour-le-gouvernement-dentreprise>

## 1 La stratégie

<sup>8</sup> Etude BDO des Conseils d'administration Edition 2017 [https://ch-www.bdo.global/getmedia/781a103b-831d-49f3-9d7b-9a375bd833d9/Etude-BDO-des-Conseils-d\\_administration-2017.aspx](https://ch-www.bdo.global/getmedia/781a103b-831d-49f3-9d7b-9a375bd833d9/Etude-BDO-des-Conseils-d_administration-2017.aspx).

- Edicte un règlement d'organisation délimitant clairement les compétences ;
- Se réserve le droit d'approuver des affaires d'une certaine portée ;
- Fixe les principes de la comptabilité et du contrôle financier ;
- Exerce la haute surveillance sur les personnes chargées de la gestion pour s'assurer notamment qu'elles observent la loi, les statuts, les règlements et les instructions données ;
- Etabli le rapport de gestion, prépare l'assemblée générale et exécute ses décisions ;
- Informe le juge en cas de surendettement.

Les statuts peuvent autoriser le conseil d'administration à déléguer tout ou partie de la gestion à un ou plusieurs de ses membres ou à des tiers conformément au règlement d'organisation. Lorsque la gestion n'a pas été déléguée, elle est exercée conjointement par tous les membres du conseil d'administration<sup>11</sup>. Les administrateurs doivent exercer leurs attributions avec toute diligence nécessaire et veiller fidèlement aux intérêts de la société<sup>12</sup>.

### Les points clés

#### Les attentes des actionnaires sont-elles bien définies ?

Connaître les idées, les visions, les projets des propriétaires de PME, ainsi que leurs valeurs, sont des éléments essentiels. Par exemple, le dirigeant souhaite-il une transmission familiale ou une cession ? Est-il prêt à ouvrir le capital à des investisseurs financiers pour développer son entreprise ou la transmettre ? Refuse-t-il tout adossement à une autre entreprise ?

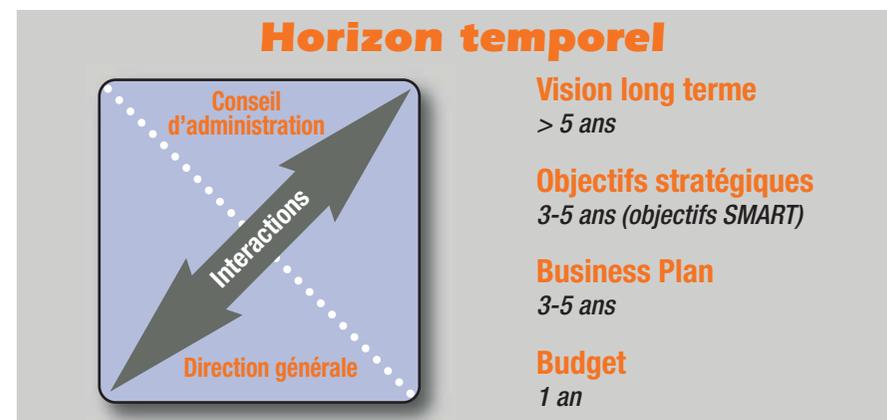
#### Les objectifs stratégiques sont-ils bien établis ?

Les orientations stratégiques fixent à la fois le cadre et

les objectifs à moyen terme de développement de l'entreprise. Les objectifs répondent à une définition SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporel).

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

La vision et les orientations stratégiques doivent être alignées avec les valeurs de l'entreprise et celle des actionnaires. Le tout est formalisé dans un plan de mise en œuvre à, moyen terme avec actions, calendrier et budget. Ce plan devient le guide commun à toutes les parties prenantes.



#### L'entreprise connaît-elle bien ses métiers, son marché et ses concurrents ?

L'entreprise dispose-t-elle d'une veille stratégique pour surveiller son environnement d'affaires et les tendances à moyen-long terme ? L'impact des changements prévisibles sur les domaines d'activités sont à analyser régulièrement en termes d'opportunité et de risque.

Par exemple, l'impact de la digitalisation sur le « business model » de l'entreprise doit être examiné dans chaque revue stratégique du conseil d'administration.



<sup>11</sup> Art. 716b CO

<sup>12</sup> Art. 717 CO c'est-à-dire seulement pour cette société. Ils doivent traiter de la même manière tous les actionnaires qui se trouvent dans la même situation.

### **Les scénarios de croissance envisagés sont-ils réalistes et existe-t-il des scénarios alternatifs ?**

Le conseil d'administration doit questionner les dirigeants sur les hypothèses et la réalisation des objectifs définis. Il doit s'assurer que la PME dispose des ressources humaines et financières pour la réalisation de ses objectifs ; par exemple croissance, parts de marché, amélioration de la rentabilité.

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

### **La gestion des risques est-elle pertinente ?**

Les choix stratégiques exigent un examen approfondi des risques financiers, humains, juridiques, environnementaux et organisationnels.

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

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

### **Quel bénéfice un administrateur indépendant peut-il apporter à la PME ?**

L'administrateur indépendant apporte trois avantages principaux :

- 1** La professionnalisation : plus réactif, plus structuré, et le dirigeant se prépare mieux car il se sent observé par un administrateur professionnel.
- 2** Plus grande objectivité et donc plus de crédibilité par rapport aux investisseurs, actionnaires, employeurs et autres parties prenantes.
- 3** Vecteur de solution par sa propre expérience ou par sa participation dans d'autres conseils et sa vue de situations similaires vécues dans d'autres entreprises.

Exemples de domaines où l'administrateur apporte ses compétences aux PME :

- Contribution à l'optimisation continue du « business model » de l'entreprise ;
- Amélioration des relations avec les fournisseurs ou les

clients ;

- Accès à de nouvelles sources de financement innovatives ;
- Facilitation de la succession des personnes-clés ;
- Nouvelle perspective dans les domaines d'automatisation, transformation numérique,...

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

#### **L'absence de véritable débat**

Le premier signal d'alerte est de constater que les questions de fond, en particuliers les options stratégiques de la société, ne font jamais l'objet de véritables discussions lors des réunions du Conseil. Il appartient aux administrateurs de faire en sorte que l'examen approfondi de la stratégie fasse partie intégrante des préoccupations essentielles du Conseil d'administration.

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

Il peut arriver que la direction générale mette en avant sa grande connaissance de l'entreprise, sa force de persuasion voire son intuition pour faire valider l'opportunité d'un choix stratégique. Il appartient aux administrateurs de ne pas se contenter d'intuition, mais de la conforter ou de la modifier par des arguments plus rationnels et factuels.

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

L'administrateur doit disposer d'information fiables et pertinentes pour se forger une opinion sur les orientations qui lui sont proposées. L'art. 715a CO prévoit que chaque membre du conseil d'administration a le droit d'obtenir des renseignements sur toutes les affaires de la société. Il doit être en mesure de préparer les séances du conseil d'administration suffisamment en avance et de manière professionnelle.

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

Les administrateurs s'assureront que l'entreprise est en prise directe avec son environnement : connaissances



du marché et de ses évolutions, veille concurrentielle, intégration des remontées terrain, identification des nouvelles technologies et des nouveaux entrants constituent autant de points de vigilance.

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

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

### **Absence ou manque de suivi**

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



### **Les recommandations pratiques**

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

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

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

#### **S'assurer que la stratégie est bien définie dans un processus formalisé**

Le conseil d'administration pilote le processus en association avec les actionnaires pour définir la vision et les orientations stratégiques, puis avec les dirigeants pour élaborer le plan de mise en œuvre de la stratégie à long terme. Le plan opérationnel détaillé à court terme est proposé par les dirigeants dans le cadre du budget annuel.

Le conseil d'administration s'assurera que la réflexion

stratégique est supportée par un processus dans lequel chacun joue son rôle et par un véritable débat, notamment concernant l'examen des questions clés présentées ci-dessus. Il pourra être utilement mené au sein d'un séminaire stratégique annuel, organisé hors de l'entreprise.

La proposition de plan de mise en œuvre et son exécution sont du ressort des dirigeants. Le conseil d'administration valide la stratégie et l'atteinte des objectifs.

### **Utiliser des outils méthodologiques**

Nous recommandons d'utiliser quelques outils simples d'analyse stratégique qui fourniront autant de références invariables dans l'évolution de l'entreprise. On trouvera le détail de ces outils ( forces de Porter, matrices de portefeuilles d'activité, Business Model Canvas<sup>13</sup> ) dans les ouvrages de stratégie d'entreprise.

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

Les trois pouvoirs (dirigeants, actionnaires et administrateurs) devront être d'accord pour admettre que le Conseil soit associé à toutes les étapes de la démarche stratégique. Les projets devant être approuvés par le Conseil seront déterminés en fonction de plusieurs critères (synergie, montant, risque,...). Un document reprendra les choix stratégiques approuvés par le Conseil avec un calendrier et leur chiffrage.

Les administrateurs s'assureront de la réalité du débat, notamment concernant l'examen des questions clés présentées ci-dessus. Il pourra être utilement mené au sein d'un séminaire stratégique annuel, organisé hors de l'entreprise.

### **Design Thinking**

De nombreuses entreprises attribuent leur succès à l'approche Design Thinking qui est devenu un thème traité au plus haut niveau par le conseil d'administration. La pluridisciplinarité des membres du conseil d'ad-

<sup>13</sup> Un Business Model Canvas numérique est disponible sur <https://canvanizer.com/>

ministration et des personnes clés de l'entreprise apporte de nombreux bénéfices tels que l'amélioration de la créativité, une mise en perspective par un mélange des compétences et des expériences qui sont essentiels pour concevoir une innovation (voir aussi le cahier APIA « Inscrire l'innovation dans l'ADN de l'entreprise »). Encore faut-il un bon « designer » (si possible un coach externe pour gérer le processus de manière indépendante et neutre) pour mener à bien cette approche importante qui analyse le client et l'utilisateur final, comment il voit, pense, utilise et expérimente le produit ou service.

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

La gouvernance s'assurera que la réflexion stratégique est supportée par un processus dans lequel chacun joue son rôle : les administrateurs et les dirigeants construisent ensemble la stratégie de l'entreprise alors que tant sa proposition que sa mise en œuvre sont du ressort exclusif de ces derniers. Ce sont toutefois les organes de gouvernance qui valideront la stratégie et l'atteinte des objectifs.

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

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

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

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

leurs et le projet qui puisse aussi être utilisé comme une base solide d'information, de communication pour enrôler les parties prenantes.

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

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

L'arrêté des comptes et la rédaction des rapports de gestion relèvent des attributions intransmissibles et inaliénables du Conseil d'administration. L'organe de révision ne peut être chargé d'attribution incombant au conseil d'administration ni de tâches qui compromettraient son indépendance<sup>14</sup>. Le rapport de révision doit être disponible avant que l'assemblée générale approuve les comptes annuels. Si le rapport de révision n'a pas été présenté, les décisions d'approbation des comptes annuels et les comptes de groupe ainsi que la décision concernant l'emploi du bénéfice sont nulles<sup>15</sup>. Le rapport annuel doit notamment réaliser une évaluation des risques<sup>16</sup> et les comptes seront soumis à l'assemblée générale des actionnaires pour approbation. Le Conseil d'administration doit veiller à ce que l'information transmise aux actionnaires soit sincère et de bonne qualité : au-delà de la nécessaire fiabilité des chiffres, cela signifie que la présentation doit être intelligible et pertinente, et que des éléments comparatifs soient intégrés.

<sup>14</sup> Art. 731a al. 2 CO

<sup>15</sup> Art. 731 al. 3 CO

<sup>16</sup> Art. 961c al. 2 ch. 2 CO

## **2** **Les comptes**



### Les points clés

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

#### Les chiffres d'exploitation

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

#### La politique financière

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

#### La clarté des présentations

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

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

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

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

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

### Les conclusions des réviseurs

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

### Les signaux d'alerte

#### Un temps insuffisant consacré aspects financiers

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

#### Un déficit d'informations exploitables

La qualité de l'information fournie, sa disponibilité à temps et avant le Conseil, son exhaustivité, sa clarté, sa transparence doivent être centre de l'attention des administrateurs.

#### Une relation détériorée avec les vérificateurs des comptes

Le Conseil devra apprécier la qualité de la relation et du partenariat entre les dirigeants et les réviseurs ; leur absence constituera toutefois une préoccupation pour le Conseil car elle interdira tout échange constructif avec eux sur les comptes de la société, la fiabilité du système d'informations, le contrôle interne ou les conventions réglementées. De même, l'absence de communication de la lettre de recommandation (ou « management letter ») du réviseur constitue évidemment un signal d'alerte.

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

Toutes les variations brutales dans les éléments de gestion, tout changement dans les méthodes comptables et périmètres de consolidation, toute imprécision ou



décali dans les réponses apportées retiendront l'attention du Conseil d'administration. Les variations des provisions, les engagements hors bilan, la situation de la trésorerie sont à considérer tout particulièrement.

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

Si le Conseil d'administration se sent dépassé par l'utilisation de termes ou de mécanismes difficiles à appréhender, il ne doit pas hésiter à demander des explications plus claires. Les présentations hermétiques constituent un signal d'alerte tout comme, par ailleurs, le recours à des montages financiers sophistiqués.

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

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



### **Les recommandations pratiques**

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

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

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

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

rapport de gestion) aux administrateurs au moins dix jours avant la date du Conseil d'administration d'arrêté des comptes, fait partie des bonnes pratiques. Les éléments doivent être présentés de manière claire et compréhensible.

### **Le soutien des réviseurs**

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

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

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

- les principes comptables retenus ont-ils été validés par la direction générale, revus par les réviseurs et portés à la connaissance du Conseil ?
- les principales options comptables ainsi que les choix effectués ont-ils été expliqués et justifiés par la direction générale ?
- le Conseil reçoit-il l'assurance des réviseurs qu'il a accès à l'ensemble des informations nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités ?
- la formation du résultat, la présentation du bilan, de la situation financière et des annexes, sont-ils clairs ?
- le Conseil a-t-il été régulièrement informé par le management du niveau de la trésorerie, notamment dans le cas de situations de tensions importantes ?

### **Surveillance des indicateurs sensibles**

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

## 3 Les dirigeants



### **Le comité d'audit**

Dans le cas où la mission de contrôle des comptes se révèle complexe et risque de prendre trop de temps, on peut envisager la création d'un comité spécialisé avec la même réserve que pour le comité stratégique.

Celui-ci permet, en liaison étroite avec la direction financière, l'audit interne et les réviseurs, d'examiner les projets de comptes afin de faciliter le travail du Conseil d'administration.

C'est du capital humain de l'entreprise au plus haut niveau dont il est question ici. Les codes de gouvernance doivent être adaptés à l'univers des PME qui bâtissent leur succès sur un nombre restreint de personnes clés. Le dirigeant d'une PME s'il est souvent une force, peut constituer aussi une faiblesse – car il a un impact plus marqué dans une entreprise de cette taille et il est moins modéré par des contre-pouvoirs. La confiance qu'il va créer avec son équipe rapprochée qui la diffusera à son tour aux siennes et la possibilité qu'il aura de se confier et d'échanger avec le Conseil constituent les socles de sa réussite.

### **Les points clés**

#### **La solitude**

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

questionnement régulier et sans complaisance.

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

### **L'exemplarité**

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

### **Les risques spécifiques**

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

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

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

### **L'équilibre de l'équipe**

Une entreprise moyenne articule son activité autour de fonctions clés. L'histoire de l'entreprise a souvent fait que certaines des fonctions (ventes, production, R&D, finances, RH) n'ont plus de manager, soit que celui-ci n'existe pas, soit qu'il ne soit pas au niveau. Le Conseil et l'administrateur doivent poser la question et persévérer tant qu'une réponse ne leur est pas apportée : chacune des fonctions clés recensée est-elle entre les mains d'un dirigeant compétent ?

Ce point acquis, il faut vérifier qu'une diversité suffisante des compétences existe vraiment dans l'équipe de direction et qu'aucune des fonctions clés n'a été négligée. Les personnalités des membres de l'équipe de direction et sa dynamique sont également importantes. Un dirigeant, entouré d'une équipe capable de challenger ses

idées et de faire valoir des arguments différents, pourra parvenir à des décisions plus nuancées et solides.

### **L'organisation**

Existe-il un organigramme fonctionnel et si besoin par matrice<sup>17</sup>? Une définition de fonction pour chacune des personnes clés ?

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

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

Cette prospective est-elle en cohérence avec la stratégie ?

### **L'évaluation**

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

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

### **La rémunération**

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

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

La rémunération inclut-elle un bonus sur la performance ?

Tous ses éléments sont-ils transparents ?



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

#### **Organigramme non-effectif**

La définition de fonction ne correspond pas au fonc-

tionnement réel / aux prérogatives.

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

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

#### **Absence de débat**

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

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

#### **Dépendance**

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

L'un des dirigeants fait le travail d'un de ses collègues.

#### **Le syndrome du clone**

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

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

Le dirigeant s'entoure d'un collaborateur qu'il révoque en l'espace de quelques mois.

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

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

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

On ne recrute que des relations. On les sent ou on ne les sent pas !

### **Les recommandations pratiques**

#### **Rencontrer chacun**

Se faire raconter l'histoire de l'entreprise par chaque personne clé. Vérifier que les valeurs sont partagées.

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



<sup>17</sup> Rapport direct (straight line) et rapport indirect (dotted line).

## 4 Les risques

### Parler du risque de défaillance du dirigeant

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

### Définir des règles

Un processus d'évaluation et d'entretien annuel.

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

L'implication des administrateurs dans le processus de recrutement.

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

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

Ainsi, ce chapitre ne reviendra pas sur les risques suivants qui ressortent des trois chapitres précédents :

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

### Les points clés

#### Les clients

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

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

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

*Au moment d'ouvrir son capital à un investisseur stratégique qui lui fait une offre magnifique, le dirigeant de cette PME en pointe dans les outils coupants réalise que la moitié de ses clients distributeurs spécialisés travaillent avec lui en l'absence de tout contrat et sur la force de la relation intuition personnelle que les dirigeants de ces entreprises, des PME aussi, entretiennent avec lui. Dans l'urgence car il sait que cette lacune est de nature à compromettre l'opération, il entreprend de les visiter tous en l'espace d'une semaine pour obtenir la formalisation de leur relation commerciale. Cette tournée provoque des discussions et des échanges entre les clients qui se connaissent et redoutent le changement. Au final, ils se fédèrent en un groupement informel qui tente d'obtenir de meilleures conditions avec une capacité de négociation accrue et fait jouer la concurrence.*

*Ce « bras de fer » aura des conséquences rapides sur les ventes et la renta-*



bilité de l'entreprise et le deal ne se fera pas. **Qu'aurait fait une gouvernance de performance ? Dans le cadre d'une approche risque elle aurait vérifié la formalisation de contrat avec ses principaux clients.**

### Les fournisseurs

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

### La production

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



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

*Six mois plus tard un problème majeur bloque toute la production pendant huit semaines. La concurrence en tire un profit maximum et les ventes ne reviendront au niveau initial qu'après deux ans d'efforts commerciaux.*

*Aujourd'hui l'activité conserve en back-up quelques outils semi-automatiques aux côtés de la chaîne de production.*

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

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

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

- les exigences de compliances sont-elles identifiées ? les processus de compliance et mesures prises appar-

tent-elles une garantie suffisante ?

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



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

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

### Les dérives

Un risque majeur peut découler de changements lents qui n'ont pas été décelés et qui n'ont pas provoqué de réactions salutaires

Le rôle de la gouvernance est de questionner les dirigeants sur ce qui leur paraît évident. Un retard dans certains investissements, des non-conformités à certaines règles ou normes (Santé-sécurité, salaires, emplois fictifs, charges, bilan), des fournisseurs jamais mis

en concurrence ou simplement de l'immobilier dans le bilan, voilà quelques exemples.

### **La fraude**

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

### **Le numérique**

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

Aucune ne peut durablement faire l'économie de l'inscrire dans les sujets de son Conseil. Continuer de mettre dans des cases ce qui est digital et ce qui ne l'est pas est faux et limite le progrès. La transformation digitale constitue un axe de réflexion stratégique qui ne se délègue pas. Ce sujet recèle un risque de premier ordre et à ce titre la gouvernance posera donc les bonnes questions pour s'assurer que la direction :

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

### **Les Assurances**

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

## **Les signaux d'alerte**

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

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

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

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

### **Pas de suivi des impayés**

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

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

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

### **Des contentieux nombreux**

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

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

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

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

Il n'existe pas d'indicateurs ni de processus d'élimination des causes.





## Les recommandations pratiques

### Construire une approche risques

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

### Concentrer la gouvernance sur les risques majeurs

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

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

### Disposer d'une cartographie des risques

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

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

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

### Instaurer un Conseil « revue des investissements »

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

### Auditer les contrats clés

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

### Auditer la propriété intellectuelle

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

### Assurer une gestion des conflits efficace

Toute mésentente coûte du temps et de l'énergie. Par conséquent il est utile de se doter d'un système d'escalation de conflits et de pratiquer le « Dispute Avoidance » comme posture à travers l'organisation. Ceci veut dire qu'il faut se préparer aux éventualités d'un différend et mettre en place des règles pour une gestion des conflits efficace comme par exemple par des clauses de médiation commerciale dans les contrats avec les clients et les fournisseurs. La médiation a l'avantage d'être confidentielle, rapide et peu coûteuse et peut surtout traiter le problème humain et la question du fond de façon utile<sup>18</sup>.

En outre le Conseil devra s'assurer qu'une personne de confiance, hors hiérarchie, a été désignée et que le règlement concernant le traitement interne des litiges dans l'entreprise<sup>19</sup> soit en place.

### Pratiquer des contrôles aléatoires

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

<sup>18</sup> Essayer la résolution par la voie médiative laisse toujours la possibilité d'aller devant un tribunal ordinaire / de commerce par la suite - l'affaire y sera tranché en public et uniquement sur l'interprétation des faits et de la loi, ce qui est souvent bien moins avantageux pour les parties et a également un coût au niveau de la procédure et temporel.

<sup>19</sup> Depuis l'arrêt du Tribunal Fédéral, 2C\_462/2011, du 9 mai 2012 une entreprise doit disposer d'une procédure interne de règlement des litiges ; les Offices Cantonaux de l'Inspection et des Relations du Travail exigent également une « personne de confiance », hors hiérarchie, dans l'entreprise pour prévenir des risques psychosociaux en entreprise.

## 5 Corporate Social Responsibility (CSR)

La CSR, en français Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), repose sur le concept que les entreprises ont des responsabilités sociétales<sup>20</sup>:

- Économiques,
- Juridiques,
- Éthiques et
- Discrétionnaires (ou philanthropique).



Depuis le lancement de l'agenda 2030<sup>21</sup> des Nations Unies, l'importance de la mise en œuvre des 17 objectifs de développement durables ne cesse de s'accroître dans le monde des PME qui représentent la majeure partie des structures du secteur privé (p.ex. Objectif 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous). Avoir une approche plus durable, axé sur le plus long terme nécessite des changements au cœur du business

model et elle est l'opportunité d'associer logique économique, condition environnementale, droits de l'homme, droit du travail et la réduction de la pauvreté à la responsabilité sociale et les responsabilités des entreprises vis-à-vis de leurs parties prenantes. Le fait d'adopter une posture plus durable devient de plus en plus un facteur de différenciation pour les acteurs de la vie économique. Cela se traduit par la publication de principe directeurs pour des investissements responsables<sup>22</sup>, des standards ISO et des paramètres pour évaluer la performance globale<sup>23</sup>. La politique de CSR de l'entreprise s'est fortement professionnalisée ces dernières années et fait l'objet de rapports annuels de plus en plus poussés<sup>24</sup> et une évaluation de la performance durable de l'entreprise connu comme triple bottom line<sup>25</sup>. Nombreux sont les clients qui demandent plus de transparence et ils n'hésitent plus de choisir un concurrent s'ils ne sont pas entendus. Il en est de même pour les talents qui choisissent de rejoindre l'entreprise qui les convaincra par une politique RSE et une bonne culture d'entreprise. Il est donc primordial pour le conseil d'administration de se placer comme garant d'une Corporate Social Responsibility qui mérite son nom. Certaines organisations ont établi une « dotted line » d'un Corporate Responsibility Officer vers le Conseil d'administration pour assurer un reporting et une communication exemplaire.

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

En tant que responsable de la définition de la stratégie de l'entreprise, la gouvernance est le garant de la pé-

20 Carrol, 1979; d'autres auteurs parlent de contrat social tacite entre l'entreprise et la société par lequel le contrat confère certains droits en contreparties de certaines responsabilités, Donaldson et Dunfee, 1999.

21 <http://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

22 [www.unpri.org](http://www.unpri.org)

23 ISO 26000 donne des lignes directrices aux entreprises et aux organisations pour opérer de manière socialement responsable.

24 <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/> publié par le World Business Council for Sustainable Development wbcscd.org et le groupe de travail inter-gouvernemental de la Conférence des Nations unies sur le Commerce et le Développement pour l'intégration de l'impact de la durabilité dans le reporting <http://isar.unctad.org/sustainability-reporting/>

25 Triple performance, triple résultat, triple bilan, source: [https://en.wikipedia.org/wiki/Triple\\_bottom\\_line](https://en.wikipedia.org/wiki/Triple_bottom_line)

rennité de l'entreprise et de son développement durable. Quelle que soit la taille de l'entreprise, les administrateurs doivent aborder la RSE dans leur programme annuel de travail.

### **Ne pas attendre !**

Comme son nom l'indique, le développement durable s'inscrit dans une perspective de moyen et long terme : plus tôt l'entreprise se saisira de ces problématiques, plus elle anticipera les nouvelles réglementations en matière d'environnement, plus le nécessaire coût d'adaptation sera supportable. D'autant plus que les clients ont des attentes de plus en plus concrètes par rapport à la responsabilité sociale.

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

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

En Suisse, la responsabilité du conseil d'administration, de même que les tiers lors de la délégation de gestion<sup>26</sup> est engagée du fait même de leur fonction si des irrégularités, des dissimulations ou des fraudes sont avérées. Le Conseil engage sa responsabilité de diligence quant au respect des 3 « curae » :

- « *curae in eligendo* » soin dans le choix des personnes à qui la gestion est déléguée,
- « *curae in instruendo* » soin dans les instructions données à ces personnes et
- « *curae in custodiendo* » devoir de surveillance de ces personnes.

Les membres du conseil d'administration ne pourront s'exculper et éviter de devoir répondre à l'égard de la société, de même qu'envers chaque actionnaire ou créancier social, du dommage qu'ils leur cause, qu'en prouvant avoir pris en matière de choix, d'instruction et de surveillance, tous les soins commandés par les circonstances. Il s'agit donc d'une responsabilité du fait même de leur fonction !

## 6 La Responsabilité des administrateurs

<sup>26</sup> Pour autant qu'il y ait eu délégation licite Art. 716a CO (attributions inaliénables et intransmissibles du conseil d'administration) et Art. 716b CO (base statutaire et adoption d'un règlement d'organisation).

# C Les bonnes pratiques

Selon le Code Suisse de Bonnes Pratiques (CSBP) pour le gouvernement d'entreprise : « Le gouvernement d'entreprise désigne l'ensemble des principes qui, tout en maintenant la capacité de décision et l'efficacité, visent à instaurer au plus haut niveau de l'entreprise, dans l'intérêt des actionnaires, la transparence et **un rapport équilibré entre les tâches de direction et de contrôle** ». Un système de « *checks and balances* ».

## 1 Les critères d'une gouvernance de performance

Comment déterminer les critères d'une gouvernance de performance ?  
Peut-on qualifier de performant un système qui contraindrait seulement les managers à servir au mieux les intérêts des actionnaires ?

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

Une nouvelle vision s'impose qui interprète mieux les codes de gouvernance avec une perspective centrée sur l'intérêt social et la durabilité de l'entreprise, bien compris par les membres du Conseil d'Administration.

## Les 15 principes d'une gouvernance de performance

### Voulue

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

### Adaptée

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

### Respectée

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

### Équilibrée

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

### Responsable

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

### Active

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

### Constructive

Elle sert le développement de l'entreprise et la construction d'une stratégie de performance qui favorise la création de valeur ajoutée pour l'ensemble des parties prenantes.

## Exhaustive

En position de veille stratégique permanente elle considère tous les sujets clés et risques qui pourraient avoir un impact sur la croissance à long terme de l'entreprise.

## Intégrée

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

## Communicante

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

## Organisée

Prenant en compte le contexte spécifique, elle respecte une formalisation essentielle pour cadrer une gouvernance irréprochable tout en restant agile : ordre du jour, procès-verbaux, nombre de réunions, règlement intérieur, charte équipe.

## Indépendante

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

## Équitable

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

## Éthique

Elle est exemplaire et intègre. Elle représente les valeurs éthiques et morales de chaque PME.

## Évolutive

Elle cherche en permanence à s'améliorer à s'évaluer, à apprendre et à construire une vision stratégique pour optimiser la croissance de l'entreprise.

Cette charte se complète des recommandations pratiques suivantes :

## Recommandations pratiques pour la gouvernance en PME

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

L'objectif poursuivi est le déploiement d'une gouvernance responsable, efficace et source de création de valeur pour l'entreprise.

Une certaine souplesse dans les règles d'application constitue une contrepartie acceptable au strict respect des principes de bonne gouvernance.

Les contraintes concernant sa mise en place seront

adaptées à la situation de l'entreprise, sinon cette dernière cherchera à contourner des obligations qu'elle pourrait juger excessives

D'ailleurs, l'application des recommandations des codes de gouvernance et la conformité à des check-lists (ce que les Américains appellent le « box-ticking ») ne constituent pas une garantie de « bonne » gouvernance...

## 2 Le fonctionnement du Conseil

**U**ne bonne composition du Conseil et des administrateurs de qualité constituent les conditions indispensables à une gouvernance efficace.

Mais il faut leur rajouter quelques règles simples de bon fonctionnement de la gouvernance.

### **Une information de qualité**

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

Les administrateurs doivent donc pouvoir disposer d'une information fiable, pertinente, adaptée à leurs besoins et facilement exploitable. Ils n'hésiteront pas à réclamer les informations qui leur sembleraient nécessaires.

### **Un travail collectif organisé**

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

- des réunions du Conseil régulières (entre 4 et 10 par an),
- une durée des réunions suffisante pour aborder sereinement les thèmes,
- un ordre du jour précis portant sur des points majeurs,

- des réunions préparées avec une diffusion de l'information en amont,
- des débats permettant la libre expression de chacun,
- des procès-verbaux traduisant fidèlement les échanges,
- une planification annuelle des travaux,
- une procédure d'autoévaluation annuelle des travaux.

Des applications informatiques dédiées<sup>27</sup> permettent de faciliter le travail et les échanges du conseil d'administration.

### **La mise en place de comités**

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

### **Une activité réelle**

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

<sup>27</sup> Par exemple Brainloop, Sherpany...

**C'**est essentiellement d'administrateurs externes dont il est question dans cette partie.

La présence d'administrateurs externes garantit au mieux la mise en place d'une gouvernance de performance, en comparaison à d'autres catégories :

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

APIA Swiss regroupe des dirigeants d'entreprises exerçant, par ailleurs, les fonctions d'administrateur souhaitant promouvoir les besoins d'une gouvernance indépendante auprès d'autres dirigeants de PME. L'association veut promouvoir cette ressource, peu reconnue et encore trop rare dans les PME et perfectionner les pratiques de chacun de ses membres dans l'exercice de ses mandats.

Depuis sa création, l'association favorise une gouvernance professionnelle de l'entreprise moyenne. Le « I » qui figure dans le nom de l'association signifie bien « indépendant » : **que recouvre cet adjectif dans nos qualités ?**

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

Ceci explique les efforts déployés, depuis des années, pour donner de la substance à la qualité d'administrateur indépendant. – Malgré cela, il est toujours régulièrement mis en question.

Ces réactions sont légitimes en effet :

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

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

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

Cette alchimie essentielle ne se présume pas de la lecture d'un CV. Elle nécessite des rencontres du candidat avec chacun des acteurs du système de gouvernance afin que soit levée toute réserve quant à une potentielle incompatibilité d'humeur qui nuirait au bon fonctionnement du Conseil. À l'issue de ces entretiens, le candidat fait à l'entreprise une proposition de lettre de mandat qui reprend les attentes perçues se rapportant à son rôle dans le Conseil.

### **Indépendance et courage**

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



### Situation vécue N°1 :

<b>Actionnariat :</b>	<i>Majoritaire : un fonds d'investissement Minoritaire : dirigeant fondateur</i>
<b>Contexte :</b>	<i>L'administrateur externe est appelé par le fonds pour « valider le modèle en place », celui-ci considérant que la dépendance de l'activité vis-à-vis du dirigeant (fort intuitu personae) crée une situation de risque.</i>
<b>Problématique :</b>	<i>Une fois en place, l'administrateur externe découvre être le cinquième successif nommé au cours des deux dernières années et que fonds et dirigeant sont en conflit ouvert, ce dernier continuant à exercer le pouvoir comme s'il détenait 100% du capital.</i>
<b>Issue :</b>	<i>Le fonds d'investissement annonce à l'administrateur externe qu'il envisage de remercier le dirigeant et lui demande d'évaluer les risques pour l'entreprise résultant de cette décision. Se jugeant instrumentalisé, l'administrateur externe refuse et démissionne.</i>

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

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

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

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

Encore trop souvent la démission est habillée de motifs

acceptables par les deux parties en désaccord et le départ de l'administrateur ne joue pas alors le rôle qu'une manifestation complète de sa détermination aurait consacré.

### Indépendance, compétence et différence

Les compétences à rechercher chez un administrateur externe par une entreprise moyenne sont essentiellement celles qui font défaut dans le Conseil, voire dans la direction opérationnelle de l'entreprise. Il s'agit de différences enrichissantes et qui servent l'intérêt social. La diversité des profils qui y contribuent est la première qualité d'une gouvernance.

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

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

L'apport de l'administrateur « externe » c'est aussi la diversité de ses expériences. Ceci est évidemment fonction de ses activités. Ici se pose la question de son parcours, mais aussi celle de ses autres activités et du nombre de ses mandats. APIA plaide pour que le nombre de mandats exercés dans une entreprise non cotée soit adapté au temps de travail disponible de l'administrateur dans l'ensemble de ses occupations. En effet, l'administrateur doit exercer à côté de ses mandats, d'autres activités qui contribuent à maintenir sa compétence et enrichir ses apports.

Rester ouvert au monde extérieur à travers d'autres engagements qui viennent nourrir son professionnalisme et sa valeur, ne pas assoir cette compétence uniquement sur son passé, voilà le défi de la compétence qui

fonde aussi l'indépendance !

Ainsi peut-il siéger par ailleurs dans les Conseils de sociétés dont il est l'actionnaire, diriger lui-même une entreprise moyenne. Cette vision pose la question du cumul et du nombre des mandats qui, par simple logique et dans un souci d'efficacité, se trouve limité.



#### Situation vécue n°2 :

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

#### Indépendance, disponibilité, implication et rémunération

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

La transparence en matière de rémunération est essentielle, selon l'art 663b du Code des Obligations.

Trop faible, la rémunération a inévitablement comme contrepartie l'insuffisance du temps consacré, trop élevée elle menace son indépendance.

En effet, si ce revenu devient une nécessité pour lui, la liberté de débattre va s'en trouver amoindrie tout comme la faculté de démissionner.

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

Contourner l'absence ou la modestie des jetons en demandant d'être rémunéré comme un consultant, c'est-à-dire par honoraires pour des missions spécifiques et temporaires ou chroniques est clairement déconseillé. Ces missions complémentaires sont acceptables quand les circonstances l'exigent et quand le statut de prestataire même temporaire n'altère pas la liberté de jugement et l'indépendance de l'administrateur. Le dirigeant peut alors les lui confier, de manière ponctuelle.

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

#### Situation vécue n°3 :

- Actionnariat :** Majoritaire : familial  
Minoritaire : investisseurs financiers
- Contexte :** Un groupe de sous-traitance qui s'est constitué par « build up » en vingt ans pour atteindre CHF 150 millions de CA et dont le dirigeant recherche à améliorer l'image et la gouvernance en recrutant deux administrateurs externes.
- Problématique :** Ils sont nommés. Il leur est demandé d'assister à 4 Conseils par an dans l'entreprise pour un forfait de CHF 4 000. Le dirigeant occupe tout l'espace et il n'attend de son Conseil





*qu'une approbation sans réserves.*

**Issue :** *Peu sollicités, les administrateurs externes, par ailleurs peu rémunérés, s'impliquent peu, ne préparent pas les réunions et n'interviennent que sur des points de détail. L'un d'eux démissionne avant la fin de sa première année de mandat.*

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

La durée du mandat est un paramètre en interaction avec l'indépendance. Si les premières années, une certaine distance garantit l'exercice du libre-arbitre de l'administrateur, cette situation peut évoluer. Avec le temps, des liens personnels se tissent entre lui, les actionnaires ou les dirigeants. Si un travail efficace ne peut être accompli sans une certaine permanence, les dangers d'une perte de recul et donc d'indépendance existent au-delà de quelques années, trois ou quatre en moyenne. Ceci est d'autant plus vrai que le travail en équipe est intense, fructueux, ce qui rapproche d'autant les membres du Conseil. Ceci souligne la spécificité de ce métier qui est d'accepter de partir assez tôt, même et paradoxalement d'autant plus tôt qu'on a bien réussi.

C'est la raison pour laquelle les formalités pratiques doivent être respectées le plus longtemps possible. Il est souhaitable qu'une certaine distance, un certain formalisme restent la règle dans les rapports que l'administrateur entretient avec ses interlocuteurs dans la société.

Une bonne cordialité reste bien sur indispensable. Cette règle peut se révéler particulièrement utile quand on rencontre des périodes de crise.

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

### **Situation vécue n°4 :**

**Actionnariat :** Majoritaire : familial

Minoritaire : associés dirigeants opérationnels

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

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

**Issue :** L'apport de l'administrateur se traduit rapidement par une préparation de l'entreprise à plus d'autonomie : délégations, embauches, licenciements et clarification de certaines fonctions.

Le dirigeant et son administrateur passent beaucoup de temps ensemble et une grande proximité se construit. Ceci favorise des échanges trop directs entre eux lorsque sur le choix du successeur recherché pour le dirigeant, ils se trouvent en désaccord. L'administrateur, comprenant qu'il n'est plus écouté parce que trop proche, démissionne. Sa proximité avec le dirigeant lui interdit d'expliquer au Conseil les vrais motifs de sa démission comme il aurait dû cependant le faire.

### **Le courage d'être différent**

C'est la différence des profils de ses acteurs qui fonde la qualité d'une gouvernance. Ceci est vrai quelle que soit la catégorie d'entreprise. Ce constat bien connu des professionnels de la gouvernance n'emporte cependant pas, dans les pratiques, une franche adhésion. Car faire entrer la différence, et pas seulement pour la revendiquer et communiquer à son sujet, est un acte contre nature, courageux, inconfortable, mais pourtant sain et avisé !... Dans la grande entreprise, l'indépendance de l'administrateur, affichée ou réelle, reste souvent théorique.

Dans l'entreprise moyenne non cotée, l'approche est

toute autre. Tout d'abord hors de toute obligation légale, ceux qui décident de recruter des administrateurs professionnels externes susceptibles de contester leurs décisions et donc remettre en cause leur pouvoir, restent une exception.

C'est de toute évidence un acte contre nature que de s'imposer à soi-même un tel contre-pouvoir. Une portion infime des entreprises destinataires de ce guide, environ 5%, ont à ce jour réellement une organisation de gouvernance comptant au moins une personne libre et compétente qui joue ce rôle dans leur système de gouvernance.

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

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

## 4 Le comportement des administrateurs

### Les différents rôles de l'administrateur

L'intérêt de la fonction d'administrateur réside en partie dans la grande diversité des situations et des interlocuteurs qu'il va rencontrer. Au-delà de la grande variété des missions, il va se trouver confronté à des séquences de vie de l'entreprise dans lesquelles son rôle est différent.

Nous avons identifié sept rôles distincts que l'administrateur peut être conduit à mener tout au long de son mandat, certains d'ailleurs de manière simultanée :



#### Accompagnateur, le soutien du dirigeant

C'est la mission la plus demandée par les dirigeants : les membres des comités de direction attendent des administrateurs de l'accompagnement.

Cette notion, relativement difficile à objectiver, ne doit pas, selon nous, être assimilée à une simple validation plus ou moins formelle des prises de décision des dirigeants ; l'accompagnement des dirigeants doit être conçu comme un partenariat réel dans la compréhension des enjeux de l'entreprise et la prise de décision en découlant.

#### Comportements clés

##### L'administrateur « accompagnateur »

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

### **Vigie, le veilleur permanent**

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

#### **Comportements clés**

##### **L'administrateur « vigie »**

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

### **Éclaireur, l'explorateur de nouvelles frontières**

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

#### **Comportements clés**

##### **L'administrateur « éclaireur »**

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

### **Catalyseur, l'accélérateur du développement**

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

#### **Comportements clés**

##### **L'administrateur « catalyseur »**

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

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

La conciliation de points de vue différents entre les actionnaires et les dirigeants (ou d'ailleurs entre les actionnaires) exige de l'administrateur de construire des passerelles avec une approche médiative pour permettre un alignement dans le meilleur intérêt de la société. Il peut d'ailleurs être amené à jouer ce rôle au sein même du Conseil en écoutant les intérêts de chaque partie afin de permettre la poursuite des relations commerciales ou interpersonnelles plus saines. La médiation commerciale est un moyen efficace de transformer les points de vue et positions afin de résoudre les conflits dans le monde des affaires et de l'économie. En effet elle est moins longue et moins chère qu'un procès et permet aux parties de rester maître de leur destin.

#### **Comportements clés**

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

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

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

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

#### **Comportements clés**

##### **L'administrateur « challengeur »**

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

### **Tuteur, le préparateur d'une transition**

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

#### **Comportements clés**

##### **L'administrateur « tuteur »**

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

## L'importance du rôle de l'administrateur externe pour l'entreprise

Distinction entre administrateur externe et dirigeant opérationnel

Où'il vienne de mettre un terme à sa carrière d'opérationnel ou qu'il assume toujours une fonction exécutive, la tentation est souvent grande pour l'administrateur novice de se comporter en gardant ses habitudes de dirigeant. Or, il doit bien comprendre que la fonction d'administrateur est différente de celle de dirigeant opérationnel.

Cette distinction des rôles est un point de vigilance permanent pour l'administrateur, sous peine de modifier l'équilibre fragile entre les pouvoirs respectifs de chaque sphère de la gouvernance, notamment celles des actionnaires, des dirigeants et des administrateurs. De plus, la distinction entre administrateur externe et dirigeant opérationnel est essentielle pour l'entreprise au vu des limites du temps disponible de l'administrateur et de la nécessité de construire une solide relation de confiance avec le ou les dirigeants.

Un administrateur n'a pas la même fonction qu'un directeur général ou qu'un président, par exemple. Il faut distinguer l'opérationnel de la stratégie.

## Distinction entre administrateur externe et consultant

L'administrateur contrairement au consultant n'a pas de relation commerciale avec l'entreprise et ne peut être dépendant financièrement de l'entreprise. Comme le disent si bien les Anglo-Saxons, l'administrateur est « on board », à bord, quand le consultant est en dehors de l'entreprise. L'administrateur externe qui siège dans un Conseil d'administration, a un mandat social qui engage sa responsabilité selon le Code des Obligations, Art. 754 al.1, personnelle, solidaire, subsidiaire, pénale, selon les cas.

## Les devoirs de l'administrateur

« Les membres du conseil d'administration, de même que les tiers qui s'occupent de la gestion, exercent leurs attributions avec toute la diligence nécessaire et veillent fidèlement aux intérêts de la société. Ils doivent traiter de la même manière les actionnaires qui se trouvent dans la même situation », Art. 717 Code des Obligations.

La fonction d'administrateur doit maintenir en permanence deux équilibres. D'une part l'administrateur doit répondre aux attentes et démontrer son niveau de connaissance et de l'entreprise, sa disponibilité de temps dédié à l'entreprise ses compétences. D'autre part, l'administrateur doit garder d'excellentes relations tant avec les dirigeants que les actionnaires.

### Le premier déséquilibre entre les attentes et les moyens



### Le second déséquilibre entre les positions et les rôles



**L**e Code Suisse de Bonnes Pratiques<sup>28</sup> (« CSBP ») recommande aux conseils d'administration des sociétés cotées et des sociétés ou organismes économiques importants de faire le point sur leur performance et sur celles de leurs membres (CSBP, chiffre marginal 14).

**Le Swiss Foundation Code**<sup>29</sup>, en sa recommandation 4<sup>30</sup>, recommande à l'organe suprême des fondations et associations de procéder à leur autoévaluation. L'évaluation du Conseil n'est pas une obligation légale. Cependant, il est naturel que les organes de gouvernance, chargés de missions précises visant à préserver l'intérêt social, soient évalués sur leur aptitude à répondre aux attentes des actionnaires dans le cadre d'un fonctionnement efficace ; il apparaît logique que les Conseils soient évalués comme le sont les dirigeants. Ce processus d'évaluation collective, conduit chaque administrateur à s'interroger sur son efficacité et son apport individuel.

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

### Aspects factuels

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

### Aspects subjectifs

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

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

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

28 [http://www.economiesuisse.ch/sites/default/files/publications/economiesuisse\\_swisscode\\_f\\_web.pdf](http://www.economiesuisse.ch/sites/default/files/publications/economiesuisse_swisscode_f_web.pdf)

29 <http://www.swissfoundations.ch/fr/bonne-gouvernance>

30 « Le conseil de fondation révisé périodiquement la politique, la stratégie et l'organisation de la fondation. Il évalue également le travail effectué par la direction ainsi que son propre travail ».

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

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

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

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

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

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

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

- le dirigeant organise régulièrement le questionnement de ses attentes et de sa réflexion sur le projet, la stratégie, les risques, l'équipe de management et les comptes,
- ces échanges orientent les décisions importantes et

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

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

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

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

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

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

**Vie de APIA :**

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

**Membres et partenaires :**

- plus de 200 membres actifs,
- possédant tous une expérience réelle de dirigeants dans des PME,
- exerçant ou ayant exercé dans des entreprises de toutes tailles ou de tous secteurs d'activités,
- ayant vécu toutes les étapes de la vie de l'entreprises (création, développement, réorganisation, transmission...),
- plus de 30 entreprises partenaires experts de l'audit, du droit, des ressources humaines, des cessions/acquisitions/transmissions, du financement et du capital investissement apportant leur expertise dans le cadre des rencontres internes.

## Les cahiers APIA déjà parus :

- **Cahier APIA n°1** : « Quelques conseils en matière d'assurance de la responsabilité des dirigeants et des mandataires sociaux ».
- **Cahier APIA n°2** : « Rôle des administrateurs en matière de contrôle interne et de gestion des risques ».
- **Cahier APIA n°3** : « Un administrateur Indépendant dans les Sociétés par Actions Simplifiées (S.A.S.) ? ».
- **Cahier APIA n°4** : « L'administrateur d'entreprises : un facteur de succès d'une transmission d'entreprise ».
- **Cahier APIA n°5** : « Administrateur et Chef d'Entreprise, une alchimie gagnante ».
- **Cahier APIA n°6** : « Anticiper ! Dépasser l'approche traditionnelle ».
- **Cahier APIA n°7** : « Un administrateur indépendant dans les entreprises patrimoniales ». Partie 1 : hors cession ou transmission de l'entreprise.
- **Cahier APIA n°8** : « Un administrateur indépendant dans les entreprises patrimoniales ». Partie 2 : En cas de cession ou transmission de l'entreprise.
- **Cahier APIA n°9** : « Les enjeux de la gouvernance dans les jeunes entreprises en croissance ».
- **Cahier APIA n°10** : « Vous avez dit indépendant ? ».
- **Cahier APIA n°11** : « Les ressources humaines : un facteur stratégique de succès ».
- **Cahier APIA n°12** : « Repères pour la rémunération des Administrateurs Indépendants ».
- **Cahier APIA n°13** : « La logistique et l'Administrateur ».
- **Cahier APIA n°14** : « Les délégations de pouvoirs ».
- **Cahier APIA n°15** : « Les procédures amiables ».
- **Cahier APIA n°16** : « Challenger la stratégie ou pourquoi et comment l'administrateur doit, en permanence, susciter son élaboration ».
- **Cahier APIA n°17** : « Le risque de fraude dans les entreprises : le rôle des administrateurs dans sa prévention ».
- **Cahier APIA n°18** : « Le rôle de l'Administrateur Indépendant dans un processus d'externalisation ».
- **Cahier APIA n°19** : « Apport, dans une PME, d'un Administrateur issu d'une ETI ou d'un grand groupe ? ».
- **Cahier APIA n°20** : « L'Administrateur Indépendant et la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) en PME-ETI ».
- **Livre bleu APIA** : « Pour une gouvernance d'entreprise choisie, la réponse d'APIA : l'Administrateur Indépendant »
- **Cahier APIA n°21** : « Indisponibilité du dirigeant actionnaire, les nouveaux outils pour s'y préparer ».
- **Cahier APIA n°22** : « Développer ou transmettre avec un investisseur financier, Bonnes pratiques pour le dirigeant et l'administrateur ».
- **APIA n°23** : « Le risque de sanctions pour le dirigeant et les administrateurs en cas de liquidation judiciaire ».
- **APIA n°24** : « Comment ouvrir son Conseil à un Ad-ministrateur Indépendant ? ».
- **APIA n°25** : « Inscrire l'innovation dans l'ADN de l'entreprise ».
- **APIA n°26** : « Gouvernance et rupture numérique, Opportunité stratégique et risque majeurs : c'est un sujet de gouvernance ».
- **APIA n°27** : « Le rôle de l'administrateur indépendant dans la gestion du risque ».
- **APIA n°28** : « Auto-évaluation des Conseils ».
- **APIA n°29** : « Se développer à l'international ».
- **APIA n°30** : « Pourquoi mettre la Logistique/Supply Chain à l'agenda du Conseil ».
- **APIA n°31** : « De bonnes pratiques de Gouvernance dans les associations ».

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



22 rue Rothschild - 1202 Genève

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

Contact : [info@apia-asso.ch](mailto:info@apia-asso.ch)