



DES PRINCIPES APPLICABLES AUSSI AUX PME

Le cycle de gouvernance: une clé

La bonne gouvernance n'est pas l'apanage des grandes entreprises cotées en Bourse. Elle vaut son pesant d'or également pour les PME. Un expert en la matière livre quelques conseils.

JACOUELINE REMITS

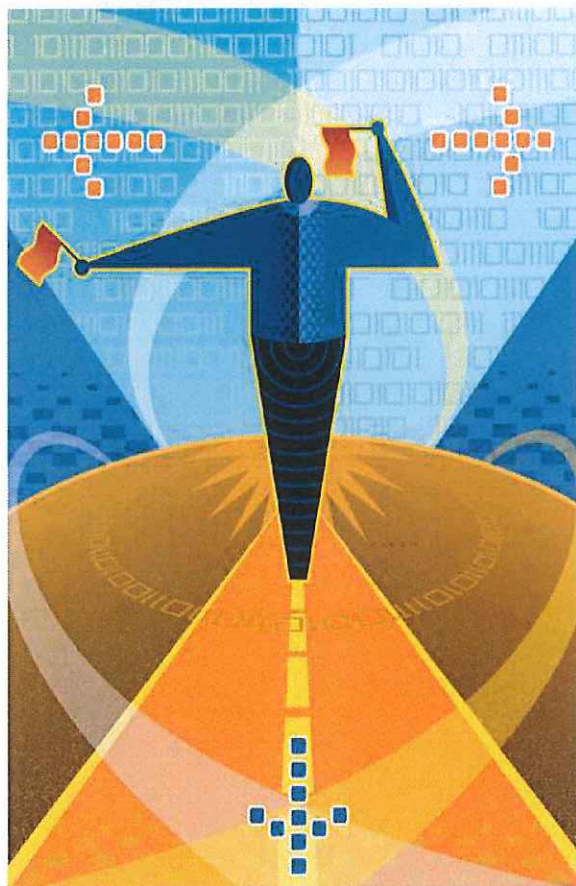
Le code Buisse (du nom du baron Paul Buisse), qui a vu le jour en 2005, a été mis au point afin d'aider les entreprises non cotées à poursuivre leur croissance. Sa version successive, le code Buisse II, établi en 2009, formule des directives en matière de contrôle interne et de gestion des risques. Marc Deschamps, président d'Exego, détaille les cinq stades de développement de toute PME, qui constituent son **cycle de gouvernance** et nécessitent chacun un accompagnement spécifique.

➔ **La création.** Lors de cette phase, l'entreprise est tenue de respecter un certain nombre d'obligations légales (statuts, publications, mise en place des organes d'administration, etc.). « Cette "gouvernance imposée" ne signifie pas non plus que le conseil d'administration doit être un

organe lourd et envahissant », pointe Marc Deschamps.

➔ **La croissance.** Au début de sa croissance, l'entreprise développera des formes de gouvernance relativement spontanées. Pour favoriser cet élan, Marc Deschamps conseille donc au patron de faire appel à un partenaire de dialogue, un ami proche, mais éloigné de l'entreprise. « Il ne doit pas nécessairement s'agir d'un expert en management, mais d'une personne dotée de bon sens. »

➔ **Le développement.** A ce stade, l'entreprise se diversifie; elle a donc tout intérêt à être secondée par des experts en RH, finance, technologie, communication... « Une même personne peut couvrir un ou deux de ces domaines. Le patron peut consulter ces spécialistes au travers d'un "conseil d'avis", d'ailleurs recommandé par le code Buisse. »



➔ **Les mutations.** Celles-ci peuvent concerner le marché, les technologies, le management ou l'actionnariat lui-même. La gouvernance doit à ce stade être optimisée. « Le conseil d'administration devient alors un organe professionnalisé, actif. Souvent, les membres du conseil d'avis deviendront membres du conseil d'administration, et celui-ci sera ainsi plus rapidement performant. Le dirigeant peut éventuellement créer, au sein de cette instance, des comités par thème (audit, stratégie, nomination et rémuné-

ration). Une charte de gouvernance et un règlement d'ordre intérieur permettront d'améliorer la gouvernance. »

➔ **La valorisation,** qui intervient à la suite d'une cession, d'un *management buy-out* ou d'une introduction en Bourse. A ce stade, les pratiques informelles de gouvernance doivent être officialisées. « Au comité interne du conseil s'ajouteront éventuellement des comités extérieurs comme un conseil d'entreprise (afin de mieux consulter le personnel et ses représentants),

pour le succès de l'entreprise

ou encore un conseil des riverains.»

Les composantes

Pour Marc Deschamps, le «système de gouvernance» repose sur les quatre composantes essentielles suivantes.

➔ **Les acteurs.** Il s'agit des actionnaires, des administrateurs, des managers et des autres parties prenantes (cf. encadré ci-dessous). Marc Deschamps insiste sur l'importance du président, responsable de la gestion de la gouvernance. Il recommande de ne pas hésiter à le choisir hors de l'actionariat.

➔ **Les structures.** Les actionnaires se retrouvent en assemblée générale, les administrateurs en conseil d'administration, les managers en comité de direction, tandis que les autres parties prenantes peuvent se manifester dans des comités consultatifs. «Le plus connu en Belgique est le conseil d'entreprise. Une loi de 1948 le rend obligatoire lorsque le personnel dépasse 50 ou 100 personnes, selon les cas. C'est la combinaison de tous ces organes qui va créer la bonne gouvernance de l'entreprise.»

➔ **Les procédures.** Elles accompagnent la constitution de ces organes et favorisent l'efficacité lors des réunions. Pour celles-ci, l'expert recommande d'associer davantage les administrateurs à la composition de l'ordre du jour. Il insiste également sur une gestion profession-

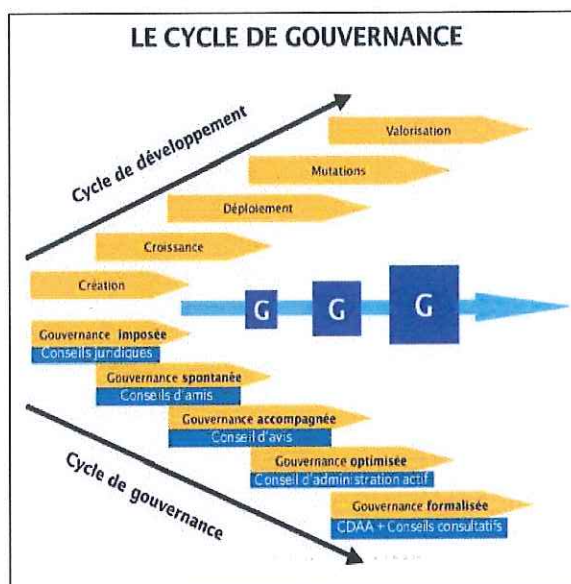
nelle des séances, dont la durée doit être limitée dans le temps. «De brèves réunions obligent les interlocuteurs à se concentrer sur l'essentiel.»

➔ **Les informations.** Elles sont essentielles pour documenter les acteurs et alimenter les discussions lors des réunions. L'expert insiste sur l'importance de procès-verbaux efficaces pour que ceux-ci soient de vrais instruments de bonne gouvernance. «Au-delà de ces informations de base, si une entreprise décide de se doter d'une charte de gouvernance, ce texte lui sera propre. Néanmoins, le code Buysse constitue un texte général applicable à toute PME, bien avant qu'elle ne soit cotée en Bourse.» ©

www.exego.eu



MARC DESCHAMPS est président d'Exego, une société de services en gouvernance appliquée, professeur affilié à HEC-Ecole de gestion de l'ULg et maître de conférences à Solvay Entrepreneurs-ULB.



Les acteurs de la gouvernance

La gouvernance d'entreprise peut être définie comme l'art d'harmoniser le rôle et les responsabilités de chacun des quatre acteurs clés de l'entreprise.

Les actionnaires. Ils ont le devoir de chercher à optimiser la rentabilité de leur investissement: ceci implique certes la rentabilité financière, mais aussi la rentabilité familiale (promotion de l'action de la famille à travers l'entreprise), ou encore sociétale (surtout quand l'Etat est l'actionnaire principal).

Les administrateurs. Ils ont en charge la pérennité de la personne morale: ils doivent donc veiller à ce qu'elle soit dotée d'un «chemin de vie», qui correspond concrètement à la stratégie.

Les managers. Ils sont chargés d'optimiser la profitabilité de l'entreprise. «Dotés de ressources stratégiques (financières, humaines, commerciales...) et d'une stratégie arrêtée par le conseil d'administration, ils doivent générer le meilleur résultat.»

Les autres parties prenantes. Elles regroupent le personnel, les fournisseurs, les clients, les concurrents stratégiques, mais aussi les pouvoirs publics, les associations professionnelles et sociétales, etc. «Elles partagent avec l'entreprise la responsabilité d'optimiser l'efficacité de leurs relations réciproques.»