

Table des matières

Avertissement	7
Pour une lecture « à la carte »...	11
PARTIE 1	
QUELQUES PISTES D'INSPIRATION	15
Panel de dialogue sur la Gouvernance des PME	17
Introduction	17
Participants	17
Synthèse du dialogue	18
PARTIE 2	
QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION	29
1 Les définitions de la Gouvernance d'entreprise	31
I. Une brève histoire du mot « Gouvernance »	31
II. Une déclinaison de la Gouvernance d'entreprise	33
2 Les cycles de déploiement de la Gouvernance en PME	35
I. Le cycle de vie de l'entreprise	36
A. La gestation	36
B. La création	36
C. Le développement	36
D. La croissance	36
E. Les mutations	37
F. La valorisation	37
II. Les cycles de Gouvernance adaptée à la PME	38
A. Les étapes du cycle d'Auto-Gouvernance	38
1. La gestation et l'Auto-Gouvernance incubée avec pragmatisme et bon sens	38

2.	La création et l'Auto-Gouvernance imposée... par des textes légaux	39
3.	Le développement et l'Auto-Gouvernance spontanée... faite d'éthique et de logique	40
4.	La croissance et l'Auto-Gouvernance accompagnée... par des experts (et un Conseil d'avis)	42
B.	Les étapes du cycle de la Gouvernance Appliquée	44
1.	Les mutations et la Gouvernance optimisée... par des procédures	44
2.	La valorisation et la Gouvernance formalisée... par des organes complémentaires	47
3	Les formes de la Gouvernance adaptée aux PME	51
I.	L'Auto-Gouvernance	52
A.	Un constat sur la Gouvernance des PME	52
B.	Une définition de l'Auto-Gouvernance	53
C.	L'impact de l'Auto-Gouvernance sur la PME	55
1.	L'impact positif de l'Auto-Gouvernance	55
2.	L'impact négatif de l'Auto-Gouvernance	56
D.	Une double nécessité spécifique à l'Auto-Gouvernance	56
1.	Le « Système d'Auto-Gouvernance »	57
2.	Une approche « ascendante » d'Auto-Gouvernance : partant des activités et remontant vers les actionnaires	58
II.	La Gouvernance Appliquée à la PME	63
A.	Un constat sur la Gouvernance Appliquée	63
B.	Une définition de la Gouvernance Appliquée	64
C.	L'impact de la Gouvernance Appliquée sur la PME	65
D.	Une double nécessité spécifique à la Gouvernance Appliquée	65
1.	Le Système de Gouvernance Appliquée à la PME	66
2.	Une approche « descendante » de la Gouvernance Appliquée : des actionnaires vers les activités	67
III.	Une approche « mixte » pour la Gouvernance des <i>spin-offs</i>	70
A.	Un constat sur la Gouvernance de <i>spin-off</i>	70
B.	Une définition de la Gouvernance de <i>spin-off</i>	71
C.	L'impact de la Gouvernance sur la société <i>spin-off</i>	72
1.	L'impact de la Gouvernance sur la société <i>spin-off</i> est doublement essentiel et stratégique	72
2.	L'impact de la Gouvernance sur la société <i>spin-off</i> est aussi opérationnel et pragmatique	73
D.	Une double nécessité spécifique à la Gouvernance de <i>spin-off</i>	74
1.	Le Système de Gouvernance pour <i>spin-off</i>	74

- 2. Une approche « mixte » pour la Gouvernance de *spin-off* :
une approche « descendante » (des actionnaires
vers les activités) combinée avec une approche « ascendante »
(des activités vers les actionnaires) 78

PARTIE 3

PISTES DE STRUCTURATION DES ÉLÉMENTS DE LA GOUVERNANCE 83

1 Le « Système de Gouvernance » des PME 85

- I. Le cycle global et le Système de Gouvernance des PME 85
- II. Le « cycle d'Auto-Gouvernance » et le « cycle de Gouvernance
Appliquée » 88
- III. Le Système de Gouvernance Appliquée 89

2 Les composantes du Système de Gouvernance 91

- I. Les parties prenantes et leurs organes de Gouvernance 92
 - A. Les parties prenantes de la Gouvernance 92
 - 1. Les parties prenantes centrales 92
 - 2. Les autres parties prenantes 92
 - B. Les organes de Gouvernance 94
 - 1. Assemblées générales 94
 - 2. Conseil d'administration 94
 - 3. Organe de gestion 94
 - 4. Conseils complémentaires 95
- II. Les modes et relations de Gouvernance 96
 - A. Les modes de Gouvernance 96
 - 1. Autorité 96
 - 2. Pouvoir de décision 96
 - 3. Pouvoir d'action 97
 - 4. Pouvoir d'influence 98
 - B. Les relations de Gouvernance 99
 - 1. Relation entre les parties prenantes à la Gouvernance 99
 - 2. Relations entre les organes de Gouvernance 102

3 Les déterminants du Système de Gouvernance 105

- I. Les objectifs de Gouvernance 106
 - A. Au niveau des actionnaires 106
 - B. Au niveau des administratrices et administrateurs 108

C.	Au niveau des gestionnaires	108
D.	Au niveau des autres parties prenantes	109
II.	Le chemin stratégique	110
A.	Au niveau des actionnaires	110
1.	La mission	110
2.	La vision	110
3.	Les valeurs	111
B.	Au niveau des membres du Conseil d'administration	111
1.	La définition de la stratégie	112
2.	Les compétences stratégiques de l'entreprise	115
C.	Au niveau des gestionnaires	116
1.	Les plans d'action	117
2.	Les budgets	117
D.	Au niveau des autres parties prenantes	118
1.	Les autres parties prenantes internes : le personnel	119
2.	Les autres parties prenantes externes directes : les fournisseurs et prestataires, les concurrents et les clients	119
3.	Les autres parties prenantes externes indirectes : les acteurs « PESTELO »	121
III.	La chaîne des risques et les « <i>controls</i> de Gouvernance »	122
A.	Au niveau des actionnaires : risques, attitudes et <i>controls</i> essentiels	122
1.	Les risques essentiels	123
2.	Quelle est l'attitude vis-à-vis du risque dans le chef des actionnaires ?	126
3.	Le <i>control</i> essentiel	128
B.	Au niveau des membres du conseil : risques, politique et <i>controls</i> stratégiques	130
1.	Les risques stratégiques	130
2.	La politique de risque	133
3.	Le <i>control</i> stratégique	135
C.	Au niveau des gestionnaires : risques, maîtrise et <i>controls</i> opérationnels	137
1.	Les risques opérationnels	137
2.	La maîtrise du risque	139
3.	Le <i>control</i> opérationnel	145
D.	Au niveau des autres parties prenantes : risques, partage et <i>controls</i> relationnels	148
1.	Les risques relationnels	149
2.	Le partage du risque	151
3.	Le <i>control</i> relationnel	153

PARTIE 4

QUELQUES PISTES D'ACTION SUR LA BASE DE BONNES PRATIQUES...

159

1 Les rôles clés en Gouvernance Appliquée

161

I. Les administratrices et les administrateurs

161

A. Les types de membres du Conseil d'administration

161

1. Les membres actionnaires

162

2. Les membres gestionnaires

162

3. Les membres externes

163

4. Indépendance d'esprit et indépendance de fait !

164

B. Le profil des membres du Conseil d'administration

165

1. Quelques éléments objectifs

165

2. Quelques éléments subjectifs

166

C. La sélection des membres du Conseil d'administration

167

D. Un droit et un devoir des membres du Conseil d'administration

168

1. Droit d'investigation individuelle

168

2. Devoir de discrétion

169

E. La rémunération des membres du Conseil d'administration

169

F. Deux tandems clés au sein du Conseil d'administration

171

1. Présidence et direction

171

2. Présidence et secrétariat

172

II. La présidence en Gouvernance Appliquée

174

A. Les rôles de la présidence du Conseil

174

1. Producteur

174

2. Compositeur

174

3. Chef d'orchestre

175

4. Animateur

175

5. Diplomate

175

6. Ambassadeur

175

B. Les tâches internes de la présidence

176

1. Tâches liées aux séances du Conseil d'administration

176

2. La présidence d'autres organes de Gouvernance

182

3. La supervision globale de la Gouvernance

183

C. Les tâches externes de la présidence

185

1. Les relations extérieures de la présidence

185

2. La représentation officielle de l'entreprise

185

D. Un mot de conclusion sur la présidence du Conseil

186

III. Le secrétariat en Gouvernance Appliquée

187

A. Les rôles du secrétariat

187

1. Un métronome

187

2.	Un intermédiaire	187
3.	Un horloger	187
4.	Un sacristain	188
5.	Un scribe	188
6.	Un souffleur	189
7.	Un exécutant	189
B.	Les tâches du secrétariat	189
1.	Tâches liées à la tenue des séances	190
2.	Tâches non directement liées à la tenue des séances	195
C.	Un mot de conclusion sur le secrétariat... de Gouvernance !	199
IV.	L'administratrice déléguée ou l'administrateur délégué	201
A.	Un rôle d'interface	201
1.	Un canal d'information	201
2.	Les dangers potentiels dans la transmission de l'information	202
B.	Le profil de la personne déléguée	203
C.	Une procédure de dialogue	203
2	Deux organes clés en Gouvernances pour PME : le Conseil d'administration et le Conseil d'avis	205
I.	Une comparaison	205
A.	En termes de positionnement	205
B.	En termes de pouvoir	205
C.	En termes de composition	206
D.	En termes d'ordre du jour	206
E.	En termes d' <i>exit</i>	207
II.	Le Conseil d'administration	208
A.	La composition du Conseil d'administration	208
B.	Les types de Conseils d'administration	209
1.	Le Conseil « acteur »	210
2.	Le Conseil « penseur »	211
3.	Le Conseil « connecteur »	212
C.	Le fonctionnement du Conseil d'administration	213
1.	La composition du Conseil d'administration	214
2.	Les règles déontologiques au sein du Conseil d'administration	214
3.	Les règles pratiques au sein du Conseil d'administration	216
D.	Les modifications au ROICA	217
E.	Les comités au sein du Conseil d'administration	217
1.	Comité d'audit et de risque	218
2.	Comité de nominations et de rémunérations	218
3.	Comité de stratégie et de Gouvernance	219

F.	Les dossiers du Conseil d'administration	220
1.	Le dossier de base du Conseil	220
2.	Le dossier de séance du Conseil	222
3.	Le cas particulier du dossier d'accueil ou <i>Welcome Pack</i>	222
4.	Le format des dossiers du Conseil	223
III.	Le Conseil d'avis	224
A.	Une définition du Conseil d'avis	224
B.	Création du Conseil d'avis	225
1.	Quand créer un Conseil d'avis ?	225
2.	Qui va créer le Conseil d'avis ?	226
C.	Les rôles du Conseil d'avis	227
1.	Espace d'échange pour les membres	227
2.	Espace de réflexion plus stratégique	228
D.	La composition du Conseil d'avis	228
1.	Les types de membres du Conseil d'avis	228
2.	Les équilibres entre membres du Conseil d'avis	229
E.	Le fonctionnement du Conseil d'avis	229
1.	Quelques bonnes pratiques au sein du Conseil d'avis	229
2.	Le coût du Conseil d'avis	230
F.	L'évolution du Conseil d'avis	230
1.	Évolution en son sein	230
2.	Évolution vers un autre organe	231
3	Quatre leviers clés en Gouvernances des PME	233
I.	Deux leviers qualitatifs	234
A.	L'ordre du jour du Conseil d'administration	234
1.	Les quatre effets attendus de l'ordre du jour	234
2.	La procédure d'ordre du jour	234
3.	Le canevas d'ordre du jour	235
4.	Quelques constats et recommandations sur l'ordre du jour	239
B.	Le procès-verbal du Conseil d'administration	240
1.	Les quatre effets attendus du procès-verbal	240
2.	La procédure du procès-verbal	241
3.	Un canevas de procès-verbal	242
4.	Quelques constats et recommandations à propos du procès-verbal	244
C.	Le procès-verbal à divers niveaux de Gouvernance	245
1.	Au niveau de l'Assemblée générale des actionnaires	245
2.	Au niveau du Conseil d'administration	245
3.	Au niveau de l'Organe de gestion	246
4.	Au niveau des Conseils complémentaires	246

II. Deux leviers quantitatifs...	247
A. Le <i>controlling</i> ou la démarche de <i>control</i>	247
1. Les controls de Gouvernance	247
2. Le « <i>control</i> de gestion » ou le « <i>management control</i> »	249
3. Le <i>controlling</i> ou la « procédure de <i>control</i> »	252
B. Le <i>budgeting</i> ou démarche budgétaire	254
1. Les objectifs du <i>budgeting</i>	255
2. Les fondamentaux du <i>budgeting</i>	256
3. La mise en œuvre du <i>budgeting</i>	257
4. Le <i>control</i> budgétaire	258
5. La valorisation budgétaire	259

PARTIE 5

QUELQUES PISTES DE PROGRESSION 261

1 Assurances et Gouvernances 263

Introduction 263

I. L'assurance comme outil de gestion des risques stratégiques d'entreprise 264

A. Intégration de l'assurance dans la culture de gestion des risques stratégiques de l'entreprise	264
1. Notion de « culture organisationnelle »	264
2. Procédures de réponse aux incidents	265
3. Discussion des risques au Conseil d'administration	265
B. L'assurance en tant que mécanisme de transfert de risques stratégiques	266
1. La sélection stratégique des risques à transférer	266
2. L'intérêt du transfert des risques stratégiques vers l'assurance	268
3. Mise en pratique	268

II. Analyse de l'usage de l'assurance au cours des divers cycles de vie des entreprises 271

A. Phase de gestation et de création de la société	271
1. L'assurance pour les administrateurs	271
2. Les assurances obligatoires	271
3. RC exploitation	272
4. Les assurances commerciales	272
5. L'assurance RC locative	272
B. Phase de développement et de croissance	272
1. La responsabilité civile élargie	273
2. L'assurance-crédit	273

3.	L'assurance contre les cyber-risques	273
4.	L'assurance de propriété intellectuelle	273
5.	L'assurance dommages évolutive	273
6.	L'assurance des marchandises transportées	273
7.	Les assurances comme outil des ressources humaines	273
8.	Les assurances spécifiques	274
C.	Phase de valorisation	274
1.	Assurance W&I (<i>Warranty & Indemnity</i>)	274
2.	Assurance de la responsabilité des dirigeants (D&O)	275
3.	Assurance responsabilité fiscale ou litige en cours	275
III.	Les bonnes pratiques en matière d'assurances de risques stratégiques pour les entreprises non cotées	276
A.	Personnalisation de la couverture	276
B.	Prudence dans les relations contractuelles avec des tiers	276
C.	Familiarisation avec les contrats d'assurance	276
D.	Formation et sensibilisation	277
E.	Transparence vis-à-vis de l'assureur	277
F.	Utiliser un courtier en assurances	277
IV.	Tendances émergentes en matière d'assurances	279
A.	Responsabilité environnementale et sociale	279
1.	L'assurance responsabilité environnementale	279
2.	L'assurance de la responsabilité des administrateurs (D&O)	279
3.	L'assurance de la responsabilité liée à l'emploi (EPL)	280
4.	L'assurance fraude	280
B.	Évolutions géopolitiques et leur impact	280
C.	Captive de (ré)assurance	281
D.	Assurance et cybersécurité	282
E.	Comment les assurances peuvent être utilisées pour atténuer les risques de réputation	282
V.	L'intérêt de l'assurance D&O (<i>Directors and Officers</i>) pour les entreprises non cotées	284
A.	La dimension stratégique du financement de la police D&O	284
B.	Structuration et renouvellement des polices D&O	285
C.	Antériorité et postériorité	286
D.	Principales exclusions	286
1.	Fautes intentionnelles ou malveillantes	286
2.	Infractions et sanctions pénales	287
3.	Réclamations connues avant la souscription	287
4.	Domages corporels et matériels	287
E.	Principales extensions de la police D&O	287
1.	Définition large du concept de dirigeant	287
2.	Absence de franchise en cas de sinistre	287

3.	Couverture automatique des nouvelles filiales	288
4.	Couverture des mandats d'administrateurs dans des entités externes	288
5.	Inclusion des taxes et impôts dans les pertes financières	288
F.	Cas pratiques et jurisprudences pertinentes	288
1.	Gestion des risques et accident de travail	288
2.	Faillite et dettes impayées	288
3.	Fraude interne et manque de surveillance	289
4.	Acquisition et problèmes légaux antérieurs	289
G.	Évolution vers une protection individuelle des administrateurs	289
ANNEXE. Typologie sélective et descriptive des assurances pour entreprises		290
A.	Assurances en lien avec le personnel	290
B.	Protection des actifs stratégiques et pérennité de la société	290
C.	Protection de la responsabilité	292
D.	Assurances transactionnelles	293
E.	Assurance cyber	293
2	L'assistance digitale au service du secrétariat du Conseil	295
	Introduction	295
I.	Assistance digitale globale au secrétariat du Conseil d'administration	297
A.	Assistance au respect des règles de Gouvernance	297
B.	Sécurité des données liées à la Gouvernance	297
1.	Stockage et traitement des données et documents	297
2.	Gestion des droits d'accès des parties prenantes à la Gouvernance	298
C.	Guidance et suivi annuel de la Gouvernance	299
1.	Calendrier de tâches et obligations en matière de Gouvernance	299
2.	Suivi de la bonne exécution des tâches et obligations de Gouvernance	299
II.	Assistance digitale spécifique à la collecte et à la gestion des informations de Gouvernance	301
A.	Constitution des bases de données sur les parties prenantes et sur leur rôle en Gouvernance	301
B.	Gestion des documents et des dossiers de Gouvernance	302

III. Assistance digitale spécifique à la gestion des réunions des organes de Gouvernance	303
A. Calendrier des réunions de Gouvernance	303
1. Les divers types de réunions	303
2. La gestion des disponibilités des parties prenantes	304
B. Préparation des réunions	304
1. Édition et validation de l'ordre du jour	304
2. Documentation de l'ordre du jour	304
3. Gestion des procurations	305
C. Déroulement des réunions	306
1. Appel à des informations additionnelles	306
2. Aide à la rédaction « au fil de l'eau » du procès-verbal	306
D. Suivi de la réunion	306
1. Rédaction du procès-verbal de la réunion	306
2. Validation et signature du procès-verbal	306
3. Gestion des tâches dialoguées et décidées lors de la réunion	307
IV. Perspectives pour l'assistance digitale et apport potentiel de l'Intelligence Artificielle	308
A. Évolution de l'assistance digitale en symbiose avec la Gouvernance	308
B. Évolution de l'outil grâce à l'Intelligence Artificielle	308
1. Relevé de quelques fonctionnalités utilisables en Gouvernance	308
2. Deux fonctionnalités combinées : taggage (étiquetage) et attachement d'informations	309
3. Un enjeu de sécurité... particulièrement en Gouvernance	309
4. Quelques autres fonctionnalités...	310
Conclusion	312
3 L'Intelligence Stratégique comme levier de Gouvernance pour les PME	313
Préambule	313
I. L'intelligence Stratégique, un concept flou ?	314
II. Avantages de l'intelligence stratégique pour la Gouvernance des PME	317
A. La veille	317
B. La protection	318
C. L'influence	318
III. Champ d'investigation de la veille et sa boîte à outils	320
A. Outil 1 – Le cycle de l'information	321
B. Outil 2 – Les typologies de veille	323
C. Outil 3 – Matrice de ciblage	324

D.	Outil 4 – Les <i>Key Intelligence Topics</i>	325
E.	Outil 5 – Validation des sources	325
F.	Outil 6 – Détection des signaux faibles	327
G.	Outil 7 – Plan de veille	328
H.	Outil 8 – Agents de veille	329
IV.	Champ d'investigation de la protection et sa boîte à outils	332
A.	Outil 1 – Audit de sûreté	333
B.	Outil 2 – Dispositif de sécurité	333
C.	Outil 3 – Canvas protection	335
V.	Champ d'investigation de l'influence et sa boîte à outils	336
A.	Outil 1 – Les échiquiers stratégiques	337
B.	Outil 2 – Matrice socio-dynamique	338
C.	Outil 3 – Sphère d'influence	339
D.	Outil 4 – Matrice de Mendelov	341
E.	Outil 5 – Les 9 leviers d'influence	341
1.	Le <i>storytelling</i>	342
2.	Le <i>brand content</i> ou « contenu de marque »	343
3.	Le « Président/CEO ambassadeur »	343
4.	Le <i>lobbying</i> ou « groupe de pression »	343
5.	Les « clients ambassadeurs »	345
6.	Les « collaborateurs ambassadeurs »	345
7.	Le « <i>crowd sourcing</i> »	345
8.	La contre-intelligence	345
9.	La <i>soft power</i> (ou « diplomatie culturelle »)	345
	Conclusion	347
	Conclusion	349
	Les intervenants	353