

# APIA

Administrateurs d'Entreprises

Cahier n°9

## Les enjeux de la gouvernance dans les jeunes entreprises en croissance



Postface de APIA



# Table des matières

## **Préambule**

## **Introduction**

### **1. La préparation du projet et la création de l'entreprise patrimoniale**

1.1 *Tableau : la création et sa préparation*

1.2 *Exemple de gouvernance d'une jeune société innovante*

### **2. Le lancement de l'entreprise et sa croissance**

2.1 *Tableau : le lancement et le développement*

2.2 *Exemple de gouvernance d'une jeune entreprise  
en croissance dans le BTP*

2.3 *Exemple de gouvernance dans le cadre d'ouverture de capital*

## **Postface de APIA**

## Préambule

La création d'une entreprise est l'œuvre d'une ou plusieurs personnes qui en acceptent, pour cela, les challenges. Que peuvent bien représenter pour eux « les pratiques de bonne gouvernance » ? N'ont-ils pas autre chose à faire que de se préoccuper d'une mode venue du CAC40 ?

Le défi que relève ce Cahier est de démontrer que la

bonne gouvernance s'impose autant aux jeunes entreprises qu'à celles qui ont déjà une certaine histoire. Notre démonstration reposera sur des expériences vécues. Grâce à quoi, nous proposerons des pistes de réflexions non pas théoriques mais adaptées au cas particulier des premières années d'une entreprise.

2

## Introduction

La gouvernance n'est souvent évoquée que dans les grands groupes, ou dans les entreprises ayant atteint une certaine taille, capables de s'organiser, de rémunérer des dirigeants expérimentés et de composer des conseils d'administration professionnels.

Les PME, notamment familiales, ont donc été, jusque très récemment, méfiantes à l'égard de pratiques qu'elles voyaient comme une entrave à la liberté d'entreprendre et donc de prendre des risques. C'est seulement depuis peu que ces entreprises s'ouvrent à l'idée de gouvernance, c'est-à-dire à des expertises extérieures, indépendantes, sur le modèle des entreprises au capital desquelles se positionnent des investisseurs.

Concernant les jeunes entreprises, créées de toutes pièces par des entrepreneurs, il est évident que la préoccupation de bonne gouvernance est encore loin derrière toutes les autres priorités. Et pour cause !

Transformer une idée en entreprise, quel défi ! Que l'idée soit née d'un créatif de génie, qu'elle soit le fruit de l'expérience, ou issue d'un concours de circonstances, elle rencontre toujours la même problématique : comment la transformer en entreprise, et la développer ?

Pour y parvenir, l'entrepreneur doit s'organiser, formaliser son projet, fédérer une équipe autour de sa vision d'entreprise et de son idée, financer son développement, vendre, gérer, déléguer. Il doit tout faire. Il est responsable de tout. L'entrepreneur n'aura même pas le loisir de sentir sa solitude dans la prise de décision et se retranchera, s'il le faut, derrière la

légitimité de « celui qui a pris le risque ». Au risque de faire des erreurs, il le sait bien...

De toutes façons, les fondateurs et dirigeants de ces entreprises en devenir pensent qu'il faut attendre que leur entreprise franchisse une certaine taille pour aborder le sujet.

L'expérience des membres de APIA démontre le contraire. C'est dès la mise en place de la structure, au moment de la création, voire dans la phase de gestation, que la question se pose : comment sécuriser les premiers pas de l'entreprise, à un moment où elle est la plus fragile, où toutes les décisions sont stratégiques ? Quelles solutions s'offrent au chef d'une jeune entreprise ? En quoi, l'administrateur indépendant, professionnel, tel que le conçoit APIA est-il une bonne réponse ?

Le groupe de travail constitué pour apporter des éléments de réponse a sérié les besoins et les risques des jeunes entreprises en croissance. Ces **besoins** et **risques** sont classés en deux tableaux correspondant à deux phases :

- la préparation du projet et la création de l'entreprise,
- le lancement de l'entreprise et sa croissance.

Face aux **besoins** et aux **risques**, nous proposons des éléments de réponse apportés par l'administrateur professionnel, sous forme de **recommandations**.

Enfin, nous avons souhaité illustrer par quelques cas vécus, les apports de l'administrateur dans ces situations.

# 1. La préparation du projet et la création de l'entreprise

## 1.1 Tableau : la création et sa préparation

Besoins	Risques	Recommandations et apports de l'administrateur professionnel
Façonner sa vision de l'entreprise	Le « faux-bon projet », c'est-à-dire une non adéquation avec le projet de vie et les valeurs du/des créateur(s).	Confrontation avec un expert du secteur ou un chef d'entreprise expérimenté pour une validation de la stratégie.
Faire partager sa vision	Divergence ultérieure dans les équipes.	Faciliter la communication et l'explication du projet aux équipes.
Déléguer et organiser le pouvoir	Paralysie de l'entreprise et lutte de pouvoir.	Veiller à établir les règles du jeu qui mèneront à une gouvernance équilibrée.
Organiser la répartition du capital	Se trouver face à une multitude d'actionnaires, difficiles à gérer au plan juridique (voir exemple 1); Dilution du capital sans contrepartie.	Les actionnaires doivent apporter de la compétence pérenne au-delà de l'apport en capital. Ils doivent être des partenaires de confiance. L'administrateur professionnel fait l'interface entre actionnaires et dirigeants
Financer correctement le projet (Business plan)	Sous-estimer les besoins en capitaux ; Surestimer les perspectives du marché ; Se tromper de forme de financement.	Valider l'intensité capitalistique du projet ; Prévoir le plus large éventail de solutions possibles (Fonds propres, emprunts, aides...); Planifier les dates et l'utilisation des fonds levés en fonction des besoins.
Choisir la forme juridique	Blocage du fonctionnement et impossibilité de retour en arrière	Double lecture, avis sur les statuts rédigés et rédaction d'un pacte d'actionnaires ; Mise en relation avec des professionnels juridiques.
Vendre et gagner les premières références clients	Mauvaise stratégie marketing prix-produit ; Gagner à « tout prix » un client sans bien positionner le prix ; ne pas en faire un allié satisfait.	Ouvrir son carnet d'adresses, orienter, accompagner

## 1.2 Exemple de gouvernance d'une jeune société innovante

### **Première étape :**

#### **l'idée et la constitution de la société**

L'initiateur du projet est un scientifique issu de la fonction publique. Il cherche à s'entourer d'un maximum de conseils et de dirigeants-fondateurs aptes à comprendre son projet. A ce stade, les produits ne sont pas développés. Le marché n'est pas validé. Les demandes de brevets sont nombreuses mais que partiellement accordées. Il crée une S.A.S. avec 10 actionnaires fondateurs, issus d'horizons variés : des scientifiques, des consultants privés, un cadre d'un grand groupe, le dirigeant d'une start-up étrangère.

#### ***Qu'aurait apporté à ce stade un administrateur professionnel ?***

Une réflexion sur la composition de l'actionnariat.

- Pourquoi intégrer autant d'actionnaires de cultures si différentes ? Pourquoi ne pas rechercher plus d'homogénéité dans le profil des fondateurs ?
- A-t-on suffisamment apprécié la valeur des apports de chacun ? Pourquoi démarrer le projet si rapidement ? Les produits auraient pu continuer à être développés au sein du laboratoire avec une vision plus industrielle.

L'administrateur professionnel rappelle la nécessité de démarrer l'entreprise avec un marché et des prospects identifiés.

### **Deuxième étape :**

#### **ouverture du capital à des investisseurs**

Quelques contrats significatifs commencent à se formaliser, les premiers prototypes sont validés en interne. Ils permettent l'organisation d'un « tour de table », et une nouvelle valorisation. La société est transformée en SA avec Conseil de Surveillance et Directoire. Les investisseurs entrent au Conseil de Surveillance. Une filiale est créée aux Etats-Unis. Deux dirigeants sont embauchés. L'équipe est structurée en mettant prématurément l'accent sur le commercial alors que le produit n'est pas prêt. Des plans de stock-options sont mis en place.

#### ***Qu'aurait apporté à ce stade un administrateur professionnel ?***

- Une réflexion sur la pertinence du tour de table et

de la valorisation car l'ensemble des fondateurs s'est focalisé sur la valorisation de l'entreprise qui est devenue un objectif en soi.

- La prise en compte d'une meilleure utilisation des fonds levés (structuration commerciale prématurée à ce stade et priorité au développement produit).

### **Troisième étape : le développement.**

Le projet est plus long à se développer que prévu. Les lignes de produits se repositionnent en offre de services. Les marges opérationnelles sont plus faibles. La stratégie de sortie devient plus complexe et potentiellement moins valorisante pour les actionnaires : le cash-flow est toujours négatif malgré un doublement du chiffre d'affaires chaque année. Des réductions d'effectifs sont nécessaires. La direction ne sait pas comment réduire les coûts, elle compte sur « des bonnes surprises » !

Un tour de table complémentaire commence à se former pour remettre les comptes en ordre. Les déceptions sont nombreuses pour les fondateurs et les investisseurs. Une cession de technologie (« carve-out ») est conclue avec un leader du marché et apporte suffisamment de cash dans la société pour lui permettre de se concentrer à nouveau sur son cœur de métier.

L'exploitation est aujourd'hui équilibrée. Le management est totalement restructuré et les deux fondateurs sont écartés.

#### ***Qu'aurait apporté à ce stade un administrateur professionnel ?***

- Une réflexion et un appui à la réduction des coûts pour aider les dirigeants à retrouver une certaine sérénité dans leur gestion.
- Une médiation entre actionnaires pour conserver l'historique et pour éviter que l'émotionnel ne prenne le dessus entre fondateurs et investisseurs.

***Le rôle de « médiateur »  
de l'administrateur professionnel  
est primordial dans les conflits  
entre actionnaires  
dont les intérêts divergent.***

## 2. Le lancement de l'entreprise et sa croissance

### 2.1 Tableau : le lancement et le développement

Besoins	Risques	Recommandations et apports de l'administrateur professionnel
Constituer une équipe opérationnelle Rôles et responsabilités	Manque de complémentarité dans les compétences; Niveau d'externalisation non adapté ; Masse salariale trop élevée; Confusion affinités – compétences ; Risque de mauvaise adaptation à la croissance.	Mettre en évidence les compétences clés en fonction des étapes de développement ; Comparer avec les rémunérations du secteur ; Valider l'organigramme fonctionnel.
Organiser et partager les rôles et les responsabilités de la structure	Manque de vision et de stratégie pour la croissance; Rester dans le quotidien; Autocratie et manque de réalisme	Apporter un regard extérieur; Proposer des comités adaptés (Comité scientifique, Comité stratégique).
Détecter rapidement les opportunités de croissance nouvelle, interne ou externe.	Privilégier la recherche d'investisseurs au détriment du développement du business.	Ouvrir sur des opportunités de croissance Aider à l'arbitrage croissance interne versus externe.
Financement de la croissance	Impasse financière, perte de contrôle, dilution; Choix des partenaires inadaptés; Manque de rentabilité.	Anticiper les besoins, préconiser des méthodes de financement; Proposer une aide au choix des partenaires, favoriser la croissance rentable par la mise en place et le suivi de tableaux de bord.

## 2.2. Exemple de gouvernance d'une jeune entreprise en croissance dans le BTP

### *Une TPE, gazelle dans le BTP !*

L'entreprise a été créée par un artisan rachetant un fonds de commerce dans le même secteur d'activité, soit cinq salariés et le dirigeant-fondateur. Deux ans plus tard, l'entreprise compte 18 CDI et 5 apprentis. Son chiffre d'affaires est passé de 0,5 M€ à 1,5 M€. L'entrepreneur peut s'appuyer sur deux actionnaires non-salariés dans l'entreprise qui l'accompagnent dans cette croissance. **Leur fonction peut s'apparenter à celle des administrateurs professionnels.** Le premier semestre a été marqué par des difficultés de trésorerie liées aux effets d'une croissance non rentable.

### *Qu'ont apporté les administrateurs ?*

Des préconisations, mises en œuvre, sur :

- Une pause dans la croissance.
- La mise en place d'un système d'informations de gestion afin de mieux contrôler la rentabilité des chantiers et les flux de trésorerie.
- Le financement de l'entreprise par des concours stables (compte courant associé bloqué et emprunt à moyen terme).

Le second semestre s'est traduit par un retour à la rentabilité, une meilleure trésorerie et l'obtention de fonds de haut de bilan permettant de redémarrer la croissance.

## 2.3. Exemple de gouvernance dans le cadre d'ouverture de capital

Spin-off d'une importante compagnie européenne, la société a été fondée par un technicien supérieur pour développer et industrialiser une mini caméra intelligente pour la surveillance dans les transports en commun, les parkings ou les centres commerciaux.

A la fin de l'année, avec le soutien de deux Business Angels (dont un Britannique qui a permis l'ouverture d'une filiale anglaise et la signature d'un premier marché avec un motoriste), la société a développé une première référence client (hors de son cœur de métier).

Puis la société a mis au point un premier prototype de sa mini caméra, dotée d'éléments de savoir-faire technologique suffisamment intéressants pour que, déployée rapidement, elle puisse s'imposer sur les marchés.

Début A+2, la société a eu besoin d'étoffer ses fonds propres et réunit un pool de deux fonds d'investissement et un nouveau Business Angel (ayant une connaissance du secteur), prévoyant d'apporter 3 M€ en deux tranches (2 M€ immédiatement et 1 M€ un an plus tard).

Une des conditions de l'intervention était le recrutement d'un D.G. choisi par l'un des deux fonds et accepté par l'autre.

La personne choisie s'est engagée à participer à l'augmentation de capital à hauteur de 100 k€, signe de son « engagement réel » et le fondateur semblait avoir fait sienne la recommandation des investis-

seurs. L'AGE s'est donc tenue, les apports ont été faits, le futur D.G. a versé son apport... Mais le contrat liant le D.G. à la société n'a jamais été conclu (le fondateur et le DG se rejetant mutuellement la faute...).

Rapidement après l'AGE, des problèmes de règlement avec la filiale anglaise apparaissent et mobilisent un temps anormalement important du fondateur, et de l'un des administrateurs qui s'implique pour trouver une solution.

La situation devient tendue entre les investisseurs et le fondateur, les uns se trouvant « piégés » dans une situation jugée non saine, et l'autre cherchant à prouver ses compétences.

On constate un retard de plusieurs mois sur les questions techniques, commerciales, ressources humaines et financières, et surtout une inadéquation du fondateur à sa fonction : hyper rigueur de gestion, pas de délégation, « paranoïa » du dirigeant sur sa technologie. Le conseil ne parvient pas à recruter un nouveau D.G. et la question de la pérennité commence à se poser.

Une nouvelle version du produit est en bonne voie, avec un prix de revient amélioré et de meilleures fonctionnalités, mais le fondateur montre une incapacité croissante à apporter de la valeur à ses équipes : on lui demande de démissionner, ce qu'il finit par accepter.

Le directeur commercial prend le poste de D.G., mais manque de légitimité technique et ne parvient pas à redresser la situation.

La dernière tranche du plan de financement (prévue dès le départ) doit être appelée, mais un des investisseurs décide de ne pas suivre et met la société en défaut de paiement. Le dépôt de bilan, puis la liquidation sont prononcés.

#### **Qu'aurait pu apporter un administrateur indépendant?**

- Il aurait veillé à la capacité du fondateur à accepter un dirigeant opérationnel et tenter d'éviter dès le départ, l'échec de la greffe.
- Il aurait joué un rôle de médiateur entre investisseurs et fondateur.
- Il aurait sensibilisé les investisseurs à la sécurisation de leur investissement par la mise en place d'une équipe plutôt que par des documents juridiques lourds.
- Il aurait pu soulever les risques d'échec important par manque de clarté d'ensemble au départ du projet.

**Le rôle de « facilitateur » de l'administrateur professionnel aurait probablement pris dans ce cas toute sa valeur.**

### **Conclusion**

A travers ces différents exemples, nous constatons que la réflexion, puis la mise en place d'une gouvernance ouverte, indépendante, et adaptée à l'entreprise, doit être prise en compte dès sa structuration.

## **Postface de APIA : L'administrateur indépendant et expérimenté : un accompagnement du développement**

Outre son rôle d'accompagnateur et de réducteur d'aléas, l'administrateur indépendant professionnel est, au sens de APIA, une personne :

- **libre et disponible,**
- **ayant les compétences et l'expérience d'un chef d'entreprise,**
- **qui peut être en forte proximité et soutien non complaisant avec le chef d'entreprise,**
- **qui sait rester dans le rôle qui lui est imparti par la loi sur le conseil d'administration.**

Les jeunes sociétés en croissance peuvent intégrer au sein des conseils des membres actionnaires et investisseurs (Business Angel, capitaux risqués) dont les rôles sont également l'accompagnement des entreprises dans la croissance, avec une logique patrimoniale. **APIA** leur propose d'associer dans la durée des **administrateurs professionnels indépendants** pour permettre un développement serein et constructif.

Dans la **pratique**, comment se servir de son conseil d'administration pour accompagner le développement ? A quelle fréquence instaurer les conseils ? Comment rémunérer l'administrateur indépendant dans les jeunes sociétés en croissance ?

Les conseils - de surveillance, d'administration, ou autres - doivent être utiles et constructifs. Aussi un

rythme de 4 à 6 conseils par an semble raisonnable. Des réunions intermédiaires, ou spontanées sur certaines décisions stratégiques sont recommandées. Ces réunions sont préparées de façon très professionnelle. Les administrateurs doivent avoir accès dans des délais suffisants à toutes les informations nécessaires à leur compréhension des enjeux.

Afin de garder la notion d'indépendance (pas de lien d'affaires avec les fondateurs et pas de lien capitalistique, si ce n'est l'action de garantie achetée ou empruntée), l'administrateur indépendant est rémunéré en *jetons de présence et/ou en honoraires dans le cadre d'une convention réglementée*. Nous conseillons d'éviter les stocks options ou toute autre forme d'acquisition d'actions.

Considérant que la création d'entreprises se fait parfois sous la forme juridique de S.A.S., aux conseils d'administration non obligatoires, les recommandations préconisées dans ce cahier peuvent s'appliquer à toute forme de gouvernance mise en place sur mesure, par exemple un comité stratégique.

**APIA soutient fortement l'implication de ses membres dans des jeunes entreprises, dans le cadre décrit dans ce cahier.**

# Présentation des auteurs de ce Cahier APIA

## APIA

45 rue de la Bourse - 69002 Lyon  
20 rue de la banque - 75002 Paris  
Tél. 06 31 29 83 88  
Site : [www.apia.asso.fr](http://www.apia.asso.fr)  
Contact : [contact@apia.asso.fr](mailto:contact@apia.asso.fr)

Créée fin 2003, APIA est une association dont l'objectif est de promouvoir et de professionnaliser la fonction d'administrateur d'entreprises.

Initiée par un groupe de dirigeants d'entreprises moyennes, APIA s'est élargie depuis à d'autres dirigeants et à de nombreux partenaires, experts reconnus des métiers proches des entreprises.

Les membres et les partenaires travaillent ensemble sur des thèmes liés aux fonctions et responsabilités des administrateurs pour enrichir leur pratique professionnelle, mieux aider les chefs d'entreprises et contribuer à la pérennité et au développement de celles-ci.

## CERAG

Unité Mixte de Recherche 5820 CNRS-UPMF  
150, rue de la Chimie - BP 47 - 38040 Grenoble Cedex 9  
Tél : 04 76 63 53 81  
Site : <http://www.cerag.org/>  
Contact : Jean-Pierre Boissin, Directeur du CERAG, Professeur des Universités  
E-mail : [jean-pierre.boissin@upmf-grenoble.fr](mailto:jean-pierre.boissin@upmf-grenoble.fr)

Le CERAG (Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion) est une Unité Mixte de Recherche du CNRS et de l'Université Pierre Mendès France. Il est l'un des plus grands laboratoires de recherche en sciences de gestion. Il comprend 180 personnes (25 directeurs de recherche, 55 chercheurs, 100 doctorants) organisées en 5 équipes de recherche (Management Stratégique, Finance, Marketing, Gestion des Ressources Humaines, Systèmes d'Information). Des travaux sont actuellement développés sur la gouvernance d'entreprise, l'entrepreneuriat et les stratégies de croissance des jeunes entreprises, en particulier dans le domaine de l'innovation. Ils sont à l'origine de la contribution du CERAG à ce cahier.

## EMERTEC GESTION

17 rue de la Frise - 38000 Grenoble  
Tél : 04 38 12 38 95  
Site : [www.emertec.fr](http://www.emertec.fr)  
Contact : [info@emertec.fr](mailto:info@emertec.fr)

Créée fin 1999, Emertec Gestion gère plusieurs FCPR (110 M€ actuellement) dédiés à l'investissement dans de jeunes sociétés à fort potentiel de croissance, dans les domaines de la micro-électronique, l'énergie et l'environnement. Avec un portefeuille de 24 participations, ses associés sont extrêmement attentifs à l'efficacité des Conseil d'administration ou de Surveillance auxquels ils participent activement.

La réussite d'une start up est en effet très dépendante de la qualité d'exécution du business plan par ses managers, mais aussi de la pertinence et du sérieux de sa gouvernance, à laquelle la présence d'administrateurs indépendants peut apporter une réelle valeur.

## MCG MANAGERS

94, rue Servient - 69003 Lyon  
Tél. 04.72.84.60.60  
Site : [www.mcgmanagers.com](http://www.mcgmanagers.com)

Créée en 1990, MCG Managers est l'un des principaux acteurs du Management de Transition en France et un des pionniers en Rhône-Alpes.

Les entreprises et organisations sont de plus en plus souvent confrontées à des situations qu'il leur faut résoudre notamment, dans l'urgence : faire face à une croissance accélérée, maîtriser un retournement de tendance, réorganiser ou restructurer, sortir de la crise, installer de nouvelles technologies, ouvrir de nouveaux marchés, réussir une acquisition...

Forte d'une équipe de 20 managers expérimentés, MCG Managers est en mesure d'exercer des responsabilités de Direction Générale, comme de l'ensemble des fonctions d'une équipe de Direction ainsi que des Directions de Projets.

**a également participé :**

## LAMY LEXEL AVOCATS ASSOCIES

91 cours Lafayette - 69006 Lyon  
Tél. : 04 72 74 53 00  
Site : [www.lamy-lexel.com](http://www.lamy-lexel.com)  
Contact : Michel Masoero - [mmasoero@lamy-lexel.com](mailto:mmasoero@lamy-lexel.com)

LAMY LEXEL Avocats Associés est l'un des principaux cabinets indépendants de droit des affaires en France, avec des bureaux à Paris, Lyon et dans les Alpes.

Nos avocats, proches des préoccupations du monde de l'entreprise, portent une attention particulière aux exigences économiques, aux réalités sociales et à l'environnement de leurs clients. Ils s'efforcent de faire aboutir les projets des chefs d'entreprise, en en sécurisant les processus majeurs.



## Les cahiers APIA

Déjà parus :

- **Cahier APIA n°1** : « Quelques conseils en matière d'assurance de la responsabilité des dirigeants et des mandataires sociaux ». En collaboration avec Assurance & Capital Partners »
- **Cahier APIA n°2** : « Rôle des administrateurs en matière de contrôle interne et de gestion des risques ». En collaboration avec Ernst & Young Lyon et Lamy Lexel Avocats Associés.
- **Cahier APIA n°3** : « Un administrateur Indépendant dans les Sociétés par Actions Simplifiées (S.A.S.) ? ». En collaboration avec le Cabinet Guérin, Société d'Avocats.
- **Cahier APIA n°4** : « L'administrateur d'entreprises : un facteur de succès d'une transmission d'entreprise ». En collaboration avec CIC, Banque de Vizille, Lamy Lexel Avocats Associés, MCG Managers, Societex Corporate Finance.
- **Cahier APIA n°5** : « Administrateur et Chef d'Entreprise, une alchimie gagnante ». En collaboration avec Eurosearch Consultants, avec la participation de : BL Consultants, Remi Huppert-Conseil et Groupe Valori.
- **Cahier APIA n°6** : « Anticiper ! Dépasser l'approche traditionnelle ». En collaboration avec L.E.K. Consulting et TCR Capital.
- **Cahier APIA n°7** : « Un administrateur indépendant dans les entreprises patrimoniales »  
Partie 1 : hors cession ou transmission de l'entreprise. En collaboration avec Aforge Finance et Ernst & Young Lyon, avec la participation de : Seralia et Groupe Valori.
- **Cahier APIA n°8** : « Un administrateur indépendant dans les entreprises patrimoniales »  
Partie 2 : En cas de cession ou transmission de l'entreprise. En collaboration avec Aforge Finance.

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

# APIA

Administrateurs d'Entreprises