



Édition du 7 novembre 2023

Gouvernance

## La transmission d'une entreprise nécessite la mise en place préalable d'une gouvernance solide

Encore trop de PME et ETI ne sont pas préparées à cette étape cruciale. L'association des Administrateurs professionnels indépendants associés aide à conjurer la solitude du dirigeant.

Publié le 6 novembre 2023 à 19:21

**Bruno de Roulhac**

Abonnés Votre abonnement [Agefi](#) vous permet d'accéder à cet article.



Préparer la transmission et la succession, gage de la pérennité de l'entreprise, doit devenir un sujet majeur pour le dirigeant et le conseil d'administration - Crédit Fotolia.

A quelques mois de ses 20 ans, l'association des Administrateurs professionnels indépendants associés (Apia), réunit ses membres et des dirigeants de PME et ETI le 23 novembre prochain à Paris pour son rendez-vous annuel, placé sous le signe de la transmission d'entreprise.

Etape cruciale de la vie d'une entreprise, la transmission – qu'elle soit un passage de relais d'une génération à une autre, l'arrivée d'un nouvel actionnaire de référence, ou la cession – n'est pourtant pas la priorité des dirigeants des 40.000 entreprises patrimoniales en France, de 3 millions à 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires, explique à *L'Agefi* Philippe Thomas, président d'Apia. D'où l'urgence d'aider ces entreprises à mettre en place une gouvernance solide, dépassant un simple exercice de conformité, afin de créer de la valeur.

Préparer la transmission et la succession, gage de la pérennité de l'entreprise, doit devenir un sujet majeur pour le dirigeant et le conseil d'administration. *«La différence se voit vite entre les entreprises préparées et les autres»*, constate Philippe Thomas. A l'instar de ce dirigeant qui n'avait pas anticipé que ses enfants, pourtant en poste dans la société, ne souhaitaient pas prendre la suite. *«Le refus de ces enfants de mener des opérations de croissance externe aurait pu être perçu comme un signal faible par des administrateurs indépendants, s'il y en avait eu»*, explique le président d'Apia. Ou encore, en cas de décès brutal d'un dirigeant actionnaire, la succession risque d'être problématique en l'absence de plan de succession et de pacte d'actionnaires.

**A lire aussi:** [La transmission d'une entreprise s'anticipe sur le long terme](#)

## Anticiper très en amont la transmission

Au regard des enjeux, la **transmission s'anticipe** longtemps à l'avance. De nombreuses questions se posent, sur le mode de transmission, l'ouverture du capital, la politique de croissance externe, le partage du pouvoir, etc. *«Elles nécessitent d'être réfléchies dans le temps*, prévient Philippe Thomas. *L'argument de la*

*confidentialité invoquée parfois par des membres familiaux ne tient pas, car les administrateurs sont professionnels et savent la gérer.»*

La transmission «est un acte de gestion», rappelle le président d'Apia. Elle nécessite la mise en place d'une gouvernance à trois niveaux. Le premier, la «dirigeance», concerne la direction opérationnelle de l'entreprise. Le comex fixe les objectifs et recherche la performance financière et extra-financière.

**A lire aussi: La gouvernance progresserait avec des administrateurs de terrain**

## **Accueillir des administrateurs totalement indépendants au conseil**

Le deuxième niveau, le contrôle, est assuré par le conseil d'administration. Boussole de l'entreprise, il a en ligne de mire la création de valeur dans le respect de l'intérêt social. «*La cohérence du conseil se construit autour de trois axes de légitimité des administrateurs*, précise Philippe Thomas. *D'une part, la famille, qui peut éventuellement disposer d'un droit de veto, mais suffisamment encadré, et des actionnaires financiers. D'autre part, des administrateurs avec une expertise sectorielle. Enfin, des administrateurs totalement indépendants qui apportent le recul indispensable dans une structure familiale.*» Attention, les membres de la famille qui siègent au conseil doivent comprendre leur rôle et leurs responsabilités. «*C'est malheureusement encore loin d'être partout le cas*», reconnaît Philippe Thomas.

Le troisième niveau, le capital, traite de la **structuration des actionnaires familiaux** ou financiers dans le respect de l'*affectio societatis*. «*Le plus souvent, l'étage actionnarial n'est pas travaillé, surtout dans les PME*, explique le président d'Apia. *Un pacte d'actionnaires, prévoyant notamment les conditions de rachat des parts entre membres familiaux est indispensable.*» Si un membre familial prétend à diriger l'entreprise, «*il est intéressant qu'il ait participé aux trois niveaux dans sa préparation, ou doit tout au moins très bien maîtriser ces trois niveaux*», poursuit Philippe Thomas.

**A lire aussi: Les PME ont besoin d'accueillir un dirigeant administrateur indépendant au conseil**

## Apia dévoilera son plan 2028 l'an prochain

Cette gouvernance *«permet d'échapper à la solitude du dirigeant, et donne les moyens à l'entreprise familiale de passer le cap de la transformation de PME en ETI»*, se félicite Philippe Thomas. Souvent, après une phase de croissance, la PME atteint un plateau. A ce stade, *«il faut rénover le modèle et se réinventer, sinon le déclin arrive vite,* avertit le président d'Apia. *La question de la transmission se pose souvent à ce moment-là. Ce peut être l'occasion d'envisager l'entrée d'un fonds d'investissement ou la cession.»*

Apia entre aussi dans une nouvelle ère. *«En 2024, nous dévoilerons notre plan à horizon 2028 avec la volonté affichée de nous rendre plus visibles, et d'accélérer la formation des administrateurs indépendants, grâce notamment à nos guides pratiques et nos autoformations, confie Philippe Thomas. Nos membres, tous dirigeants ou anciens dirigeants, détiennent actuellement plus de 300 mandats d'administrateurs dans des PME et ETI. Nous visons les 500 membres à horizon 2028. »*