

COUDERC DINH & ASSOCIÉS  
CABINET D'AVOCATS

Croissanceplus  
Grandir ensemble

# Quelle gouvernance pour les PME et ETI ?



FÉVRIER 2021

43, AVENUE HOCHÉ – 75008 PARIS  
TÉLÉPHONE : +33 1 86 64 06 70 - TÉLÉCOPIE : +33 1 86 64 06 90  
[www.couderc.fr](http://www.couderc.fr)

## Biographies



### Frédéric Bucher

Après avoir fait ses classes chez Poitrial & Associés, Frédéric Bucher décide de travailler à l'international avec le cabinet Freshfields au sein duquel il s'occupe d'opérations de place. Convaincu de l'essor de la clientèle entrepreneuriale, il quitte cette grande maison pour devenir associé et premier lateral partner du cabinet STC Partners, celui-ci devenant la référence en matière de « capital privé ». En 2020, il crée le cabinet Couderc, Dinh & Associés avec les avocats historiques de STC Partners. Diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales, de l'Institut d'Études Politiques de Paris, Frédéric Bucher est titulaire d'un Master en droit des affaires et fiscalité de l'Université Paris II Panthéon-Assas.



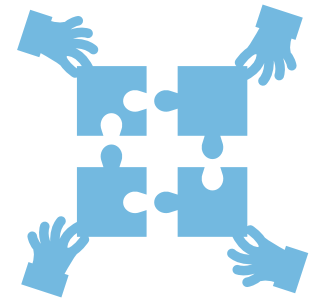
### François Poupée

François Poupée a commencé sa carrière en 1988 comme consultant en stratégie et management chez Bossard Consultants puis comme investisseur, d'abord en Corporate Development en Europe de l'Est chez Dexia, puis à partir de 1995 en Private Equity au sein du groupe familial Quilvest et du fonds d'investissement AtriA Capital. Il devient entrepreneur en 2011 en rachetant et dirigeant une PME et en créant une société de conseil. Fin 2017, il reprend la direction générale de Paluel-Marmont Capital, la filiale Private Equity du groupe familial Paluel-Marmont, pour mettre sa triple expérience au service des entreprises que PMC souhaite accompagner. François Poupée est diplômé d'HEC et de l'Université Paris-Dauphine. Il a été membre de conseil de surveillance ou d'administration d'une trentaine d'entreprises.

## Pourquoi mettre en place une bonne gouvernance ?

### → Objectifs

- Avantage compétitif/sauter des étapes/plus crédible
- Aide à réduire la dépendance aux personnes clés (y compris le CEO)
- C'est un levier décisif de performance



### → Pas de recette toute faite

- Identification des besoins réels de l'entreprise et du modèle de gouvernance adapté
- A chaque entreprise sa propre gouvernance

### → Collégialité

- Le dirigeant est souvent seul
- Prise de décision collégiale/débat d'idées/accepter d'écouter/contradiction

## Faut-il formaliser sa gouvernance ?

- ➔ L'exercice de la formalisation compte autant que la formalisation elle-même
- ➔ À chacun sa formalisation :
  - Deux types de gouvernance au plan formel
  - Dans les statuts, dans un pacte, dans une charte, dans un règlement
  - Chaque organe ou poste doit avoir un rôle et le connaître
- ➔ Formaliser sans « faire vivre » ne sert à rien/état d'esprit/  
ne doit pas remplacer le travail sur soi



# Comment composer son board ? À distinguer du CODIR

## → Les objectifs

- Faire l'état des lieux des forces et faiblesses de l'entreprise    Compenser les faiblesses
- Liberté de parole
- Bien distinguer du CODIR

## → Les moyens

- Administrateurs extérieurs, actionnaires ou pas : diversité/parité
- Administrateurs familiaux et/vs indépendants

## → Les dangers de la gouvernance familiale pure – conseil de famille

## → La composition doit évoluer dans le temps



## CODIR vs BOARD

### CODIR

- CEO,
- CFO,
- CTO,
- DRH,
- CIO, etc.

➔ Il élabore la stratégie de l'entreprise et la met en œuvre

### BOARD

- CEO-Président,
- Administrateur actionnaire,
- Administrateur non-actionnaire,
- Administrateur indépendant,
- Administrateur familial 1,
- Administrateur familial 2, etc.

➔ Il valide la stratégie et suit/supervise la mise en œuvre

## Formaliser les travaux du board

### → Le formalisme

- Comptes rendus/suivi
- Dépasser le formalisme du pacte
- Chaque administrateur peut avoir une mission précise

### → La fluidité des informations et des échanges

- Il doit être pleinement informé en amont/périodicité
- Il doit pouvoir échanger avec la direction/CODIR
- Chacun doit pouvoir s'exprimer
- Responsabilité – assurance

### → Le faire aider

- Faire coacher le dirigeant ou le board



## Gérer les relations avec son actionnaire financier

### → Les différences...

- Fonds de PE versus Family Office versus Fonds de dette
- Horizon de temps différent
- Gérer les éventuels conflits d'intérêts

### → ...n'empêchent pas la collaboration

- De l'importance de la séniorité du représentant du fonds
- Faire travailler le fonds, garder le lead





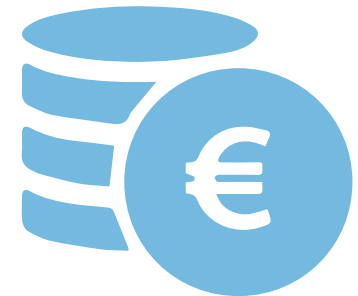
## Administrateurs : rémunération ou incentive ?

### → Rémunérer

- Pourquoi il faut rémunérer les administrateurs ?
- Rémunération ou incentive ?

### → Comment rémunérer ?

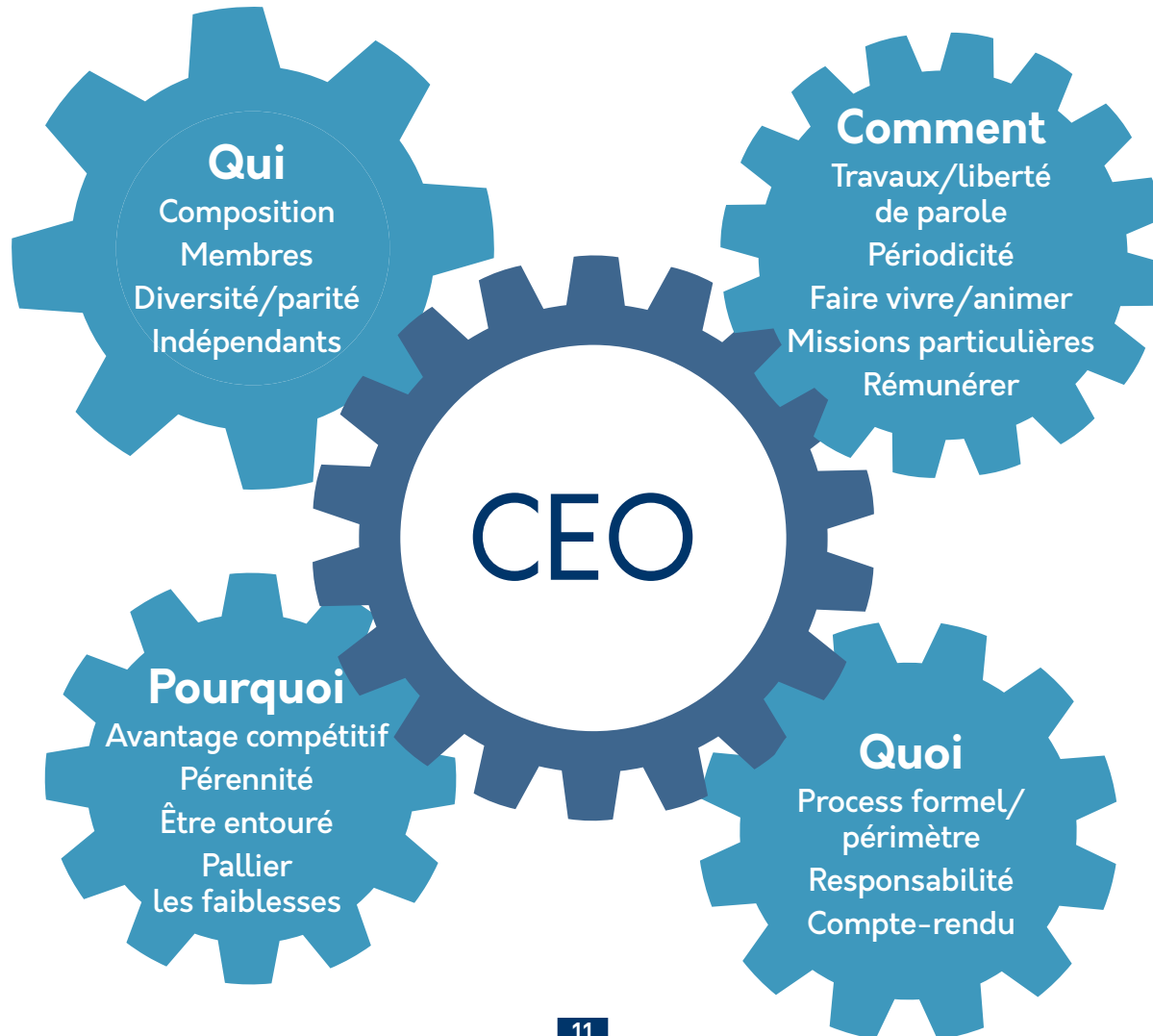
- Quels instruments ? « jetons », BSPCE
- Quelle fiscalité et quelles charges ?



## Petit sondage réalisé auprès de dirigeants et de fonds *(par ordre d'importance)*

- 1 Mise en place de process et organiser les travaux
- 2 Formaliser la gouvernance
- 3 Créer un état d'esprit au sein du CA propice à la liberté de parole
- 4 La diversité au sein des CA – nomination d'administrateurs indépendants
- 5 Rémunérer/incentiver les administrateurs
- 6 Parité au sein des CA







# COUDERC DINH & ASSOCIÉS

CABINET D'AVOCATS

43, AVENUE HOCHÉ – 75008 PARIS  
TÉLÉPHONE : +33 1 86 64 06 70  
TÉLÉCOPIE : +33 1 86 64 06 90  
[www.couderc.fr](http://www.couderc.fr)

