

« L'entreprise doit se protéger contre elle-même. »

John Penning (Saphir)

► publics ou des faillites de sous-traitants dans le cadre de projets privés. Il est important de gérer correctement le fonds de roulement, tout en veillant à l'endettement de l'entreprise et en évitant le surendettement qui peut être engendré par un accès plus facile au crédit.»

Assurer la gestion

La gouvernance des entreprises passe aussi par des éléments prosaïques, comme les déclarations d'impôts ou une mise à jour régulière de la comptabilité. « Rares sont celles qui se dotent d'un tableau de bord, d'une comptabilité analytique ou d'un reporting mensuel, constate M. Hames. Les grandes PME se donnent les moyens de gérer ces aspects, d'investir dans leurs systèmes informatiques, mais les éléments de back-office ne figurent pas toujours en tête des priorités, particulièrement dans les structures de plus petite taille ou qui viennent de se créer.»

Cette prévisibilité, qui fait aussi parfois défaut dans les budgets, pose la question de la composition de la direction de l'entreprise et de la néces-

sité de recourir à davantage de collaborateurs pour maîtriser les différents paramètres évoqués. « L'entreprise doit se protéger contre elle-même, déclare M. Penning. Il est donc important de mettre en place un vrai conseil d'administration diversifié, représentatif de la société et incluant des administrateurs externes et indépendants.»

Un avis éclairé par une expérience personnelle en tant qu'investisseur via le fonds *private equity* que possède Saphir, créé pour occuper le créneau de 1 à 10 millions d'euros complémentaires à l'action de sociétés de prise de participation telle que Sting, dans laquelle M. Penning est d'ailleurs aussi actif.

Idéalement, ce conseil d'administration devrait représenter les différents départements ou lignes de production de l'entreprise. Sans oublier de laisser une place aux enfants ou membres de la famille du fondateur qui sont occupés dans la structure, voire à la tête d'une partie des activités.

Mais l'instauration de cet organe de gouvernance ou d'un comité de direction se heurte à l'ouverture d'esprit qu'est prêt à réaliser l'entrepreneur dans son entreprise, intimement liée à

son parcours personnel. « Les entrepreneurs se sentent parfois seuls, faute de contrepoids, lorsqu'une décision importante est à prendre. C'est à ce moment qu'un conseil d'administration ou de direction diversifié peut s'avérer utile », ajoute John Penning. Une phase intermédiaire serait de recourir à l'intégration de personnes externes dans un conseil consultatif formé pour susciter l'échange autour du projet d'entreprise et l'adoption d'outils permettant d'améliorer son efficience.

Le comité de direction et le CA peuvent, par ailleurs, décider de la mise en place d'un management externe à la famille via, par exemple, l'engagement d'un CEO. Cette option permettrait à la famille de garder le contrôle de la structure, via l'actionnariat, sans en assumer la gestion quotidienne. Ce type de recrutement offre aussi l'avantage de cibler préalablement les compétences nécessaires dans le cadre de nouveaux projets, dont la capacité de gestion adaptée au contexte économique actuel est devenue nécessaire. Des compétences que le créateur de la société et sa famille ne possèdent pas forcément. ■