



# COMPTE-RENDU : CERCLE GOUVERNANCE - WS1



**STRUCTURER SA GOUVERNANCE  
POUR MIEUX DÉCIDER, PILOTER ET  
FAIRE GRANDIR L'ENTREPRISE**

24 AVRIL 2026 - LYON

implid ×

 **Entreprise  
DU FUTUR**



### STRUCTURER SA GOUVERNANCE POUR MIEUX DÉCIDER, PILOTER ET FAIRE GRANDIR L'ENTREPRISE

La gouvernance d'une entreprise se structure progressivement, sous l'effet de deux facteurs principaux : **la taille de l'organisation et les étapes clés de son cycle de vie**. Dans les PME et ETI françaises, elle reste souvent informelle ou opportuniste avant de devenir une nécessité à mesure que l'entreprise grandit, se diversifie, se transmet, se développe à l'international ou engage des opérations de croissance externe.

Plus l'entreprise gagne en taille et en complexité, plus elle doit clarifier ses circuits de décision, ses responsabilités et ses instances de pilotage. Cette structuration ne doit toutefois pas être vécue uniquement comme une contrainte liée à la croissance. Même dans une PME de taille modeste, une gouvernance adaptée peut créer de la valeur : elle facilite l'alignement des équipes, sécurise les décisions, fluidifie les arbitrages et permet au dirigeant de ne pas porter seul l'ensemble des choix structurants.

Dans de nombreuses PME, des formes de gouvernance existent déjà de manière informelle : réunions régulières avec les cadres clés, comités d'encadrement, points de pilotage ou échanges entre fonctions essentielles. Ces dispositifs suffisent parfois dans des structures simples et proches du dirigeant. Mais lorsque l'activité se complexifie, il devient indispensable de formaliser les rôles : qui exécute, qui arbitre, qui est consulté, qui doit être informé.

C'est précisément l'intérêt d'un outil comme la matrice RACI, qui permet de clarifier les responsabilités autour de quatre rôles :

- R - Responsable / Réalisateur, celui qui réalise concrètement l'action ;
- A - Accountable / Approbateur ou Arbitre, celui qui valide et porte la responsabilité finale ;
- C - Consulted / Consulté, celui qui apporte un avis ou une expertise avant la décision ;
- I - Informed / Informé, celui qui doit être tenu informé de l'avancement ou du résultat.



## CERCLE GOUVERNANCE - WORKSHOP 1

Cette clarification des responsabilités constitue une étape préalable avant de définir les instances de gouvernance. Il ne s'agit pas de créer des comités pour créer des comités, mais de mettre en place les bons espaces de décision, avec les bonnes personnes, au bon niveau.

Les principales instances doivent ainsi être distinguées. Le **Conseil d'Administration** ou le **Conseil de Surveillance** répondent à des cadres légaux et interviennent sur les sujets structurants, avec des rôles différents : le Conseil de Surveillance contrôle et supervise, tandis que le Conseil d'Administration peut jouer un rôle plus actif dans l'administration et la définition de la stratégie. Le **COMEX** se concentre sur la stratégie globale, les arbitrages transversaux, les investissements, les budgets ou la croissance externe. Le **CODIR**, lui, est davantage orienté vers le pilotage opérationnel et le déploiement de la stratégie.

D'autres instances peuvent être créées selon les besoins : comité d'audit, comité de rémunération, comité RSE, comité ESG ou comité de pilotage. Leur pertinence dépend moins de la taille de l'entreprise que des enjeux qu'elle traverse. Elles peuvent être permanentes ou temporaires, dès lors qu'elles répondent à un besoin clair.

Une gouvernance efficace repose également sur la définition **des seuils de délégation** : pouvoirs de signature, seuils financiers, décisions d'investissement, recrutements, contrats ou engagements engageant l'entreprise. Ces seuils permettent de donner de l'autonomie aux équipes tout en sécurisant les décisions les plus sensibles.

Enfin, chaque instance doit disposer du bon niveau d'information. Le Conseil d'Administration travaille sur une vision consolidée et moyen-long terme ; le COMEX suit les priorités stratégiques, les arbitrages et les ressources ; le CODIR pilote l'exécution opérationnelle et les indicateurs métiers.

La gouvernance n'est donc pas un cadre rigide réservé aux grandes entreprises. C'est un outil de clarification, de pilotage et de sécurisation de la décision. Bien pensée, elle reste proportionnée, lisible et utile. Elle permet à l'entreprise de mieux décider, de mieux exécuter et de mieux préparer les prochaines étapes de son développement.