

Un administrateur Indépendant sert-il vraiment à quelque chose ?

Membre de l'APIA (Administrateurs Professionnels Indépendants Associés) depuis 5 ans et au sein du bureau régional d'Île-de-France depuis 2018, Bertrand Macabéo nous en dit plus sur le rôle et les missions d'un administrateur indépendant. Il nous explique notamment pourquoi les PME et les ETI doivent envisager de se faire accompagner par l'un d'eux en soulignant les apports de sa présence au sein de l'entreprise.



Bertrand Macabéo
Associé Fondateur
de MyCercle

Qu'est-ce que l'APIA ?

La vocation première de l'APIA est de promouvoir et de professionnaliser la fonction d'administrateur indépendant. Nous nous appuyons sur une conviction forte : une bonne gouvernance de l'entreprise contribue à sa performance et sa pérennité. Créée en 2004, l'association regroupe plus de 160 membres qui exercent plus de 280 mandats. Pour avoir un mandat via l'APIA, les candidats aux fonctions d'administrateur indépendant doivent avoir été, dans leur vie professionnelle, dirigeant mandataire social. De plus, ils doivent avoir participé à un minimum de 3 formations Administrateur Indépendant sur les 15 proposées par l'APIA. En effet, l'APIA joue un rôle d'intermédiaire entre les entreprises, qui recherchent un administrateur indépendant, et les membres candidats. Les entreprises qui désirent se

doter d'un administrateur indépendant adressent à l'APIA une fiche présentant les informations relatives à leur secteur d'activité, leur taille, leur histoire, leurs enjeux, leurs axes de développement et le profil recherché. Nous lançons alors un appel à nos membres afin d'en sélectionner trois qui seront interviewés par le chef d'entreprise demandeur, qui finalement n'en retiendra qu'un seul. Au sein de l'APIA, nous organisons des rencontres mensuelles et proposons tout un programme d'auto-formation à nos membres administrateurs indépendants qui contribuent également à l'enrichissement du savoir-faire de l'association au travers de la rédaction de cahiers thématiques, mis à la disposition de tous. Au niveau de la gouvernance, l'APIA dispose d'un conseil d'administration élu.

Quel est véritablement le rôle de l'administrateur indépendant ?

Sa mission va couvrir essentiellement 6 points clés pour l'entreprise :

1. Challenger la performance de l'entreprise sur des sujets stratégiques et opérationnels en aidant le dirigeant et le comité de direction à répondre à des questions essentielles : ai-je la taille critique dans mon métier ? où faut-il investir ou désinvestir ? comment reprendre un concurrent qui envisage de céder son entreprise ? comment innover plus efficacement ? comment se développer à l'international ? comment réussir son virage numérique ? comment mener une restructuration ou un recentrage d'activité ? comment préparer la transmission de l'entreprise ?

2. Maîtriser les risques : l'administrateur indépendant a un rôle de vigile qui veille au bon fonctionnement de l'entreprise et sert à prévenir les risques. Il apporte un œil extérieur de remise en cause. Il oblige les différentes parties



EN BREF

APIA

ADMINISTRATEURS PROFESSIONNELS INDÉPENDANTS ASSOCIÉS

- **Création en 2004** par des chefs d'entreprise
- **160 membres** exerçant plus de 280 mandats
- **Cooptation des membres suivant des critères exigeants, en particulier :**
 - Être ou avoir été chef d'entreprise mandataire social d'une PME ou ETI ;
 - Être indépendant financièrement ;
 - Être formé et accepter de se perfectionner à la fonction d'administrateur indépendant ; être disponible pour promouvoir la gouvernance et la reconnaissance des administrateurs indépendants
- **Une vie associative active :** des rencontres mensuelles, des auto-formations ; la rédaction de cahiers thématiques ; des carrefours annuels ;
- **36 partenaires experts** de l'audit, du droit, des ressources humaines, des cessions/acquisitions/transmissions, du financement et du capital investissement apportant leur expertise dans le cadre des rencontres internes

prenantes à objectiver, justifier et défendre leurs projets afin d'améliorer les processus et les rendre plus transparents. Il a le recul nécessaire pour poser les bonnes questions, et protéger le dirigeant de ses passions et émotions ;

3. Briser la solitude du dirigeant par la présence d'un pair à forte valeur ajoutée, qui a déjà exercé un mandat de dirigeant mandataire social, et qui peut donc comprendre les questions que se pose légitimement un chef d'entreprise sur le plan stratégique, opérationnel et même personnel (succession, relation avec les actionnaires...);

4. Partager, voire restaurer, la confiance : disponible et à l'écoute, il est aussi celui à qui il est possible de se confier dans la bienveillance et sans complaisance. Professionnel indépendant, il n'est pas actionnaire et il perçoit

une rémunération pour exercer cette fonction. C'est un entrepreneur qui va engager sa responsabilité, rassurer les parties prenantes extérieures et agir avec une forte éthique et un respect de l'intérêt social de l'entreprise.

5. Concilier les intérêts des parties prenantes : les salariés, les clients, les fournisseurs, les administrateurs, et dans les cas d'entreprises familiales, les membres de la famille. Il a donc aussi un rôle de médiateur pour rassembler les actionnaires autour d'un projet et d'une stratégie d'entreprise commune, apaiser les conflits internes et concilier ainsi les intérêts divergents ;

6. Accélérer la croissance en stimulant la réflexion : il est un éclaireur qui coordonne une réflexion sur le développement pérenne de l'entreprise, un aiguillon pour promouvoir la croissance et un

catalyseur pour regrouper les énergies et les compétences nécessaires pour faire évoluer la situation.

Pourquoi est-ce important pour les PME ou ETI d'avoir un administrateur indépendant ?

L'administrateur indépendant est une personne qui ne prend pas partie et qui sait dire non. Il apporte un œil neuf tout en s'appuyant sur sa propre expertise de dirigeant ou de mandataire social. Il connaît et peut donc comprendre facilement les problématiques et les tensions au sein d'un conseil d'administration ou d'une famille, dans le cas d'une entreprise familiale. Il apporte de l'objectivité, de la transparence, de l'éthique et de l'écoute. Il va contribuer à la formalisation du projet et de la stratégie de l'entreprise tout en répondant de manière formelle aux principales questions des parties prenantes. Le dirigeant, notamment au sein d'une PME, est très souvent pris par le feu de l'action et doit gérer quotidiennement le relationnel avec les collaborateurs, les fournisseurs, les clients tout en suivant de près la production. Il n'a donc que très peu de temps à consacrer à ce travail de formalisation qui demande dans un second temps l'adhésion du comité de direction. L'administrateur indépendant va pouvoir prendre en charge ce volet et proposer un plan à horizon 4 ou 5 ans autour duquel toutes les parties prenantes vont se mettre d'accord. C'est aussi un gage de pérennité et de succès pour le dirigeant qui va pouvoir mener plus facilement un projet qui aura été accepté par tous.

Quels sont les points auxquels les PME et ETI qui envisagent de se doter d'un administrateur indépendant doivent être plus vigilantes ?

Si elles se reconnaissent dans une ou plusieurs des six missions centrales de

l'administrateur indépendant décrites plus haut, elles ont besoin de cet accompagnement et de ce soutien. En effet, la présence d'un administrateur indépendant se justifie dans une entreprise quand elle vit une de ces six situations : divergence d'intérêts, croissance de l'entreprise, isolement du dirigeant, maîtrise des risques, évaluation de la performance, orientation stratégique cruciale à envisager. Récemment, j'ai été en contact avec

une ETI familiale qui connaît un très beau développement et qui a, néanmoins, fait le choix d'avoir parmi ses 12 administrateurs, 5 administrateurs indépendants. Parce que la famille concernée est assez nombreuse, la présence de ces administrateurs indépendants est un gage d'objectivité, de neutralité et de professionnalisme, alors même que la croissance est au rendez-vous et que la stratégie de l'ETI est claire.

Et pour conclure, avez-vous un message particulier pour nos lecteurs ?

Plus qu'un message, j'aimerais leur poser une question : avez-vous déjà pensé à faire appel à un administrateur indépendant dans votre entreprise ? est-ce qu'une des six missions de l'administrateur indépendant vous parle ? Si tel est le cas, il est peut-être temps de passer le cap et de faire appel à l'APIA !

DES CHEFS D'ENTREPRISES NOUS DONNENT LEUR AVIS SUR L'APPORT DE L'ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT DANS LE CADRE DE 6 MISSIONS ESSENTIELLES

1 - Challenger la performance sur les sujets stratégiques et opérationnels

« Il est parfois dérangent, mais c'est un dérangement nécessaire, car il remet en question des habitudes historiques pas toujours adaptées. »

Président d'une grosse ETI familiale (location de matériels industriels)

2 - Maîtriser les risques

« Il apporte avec son œil extérieur une remise en cause très constructive et nous oblige à objectiver, justifier et défendre nos projets. C'est un œil extérieur pour soi, pour les actionnaires familiaux et pour tous les autres actionnaires. »

Jean-Jacques Hénaff, Président du conseil de surveillance Hénaff (pâtés en conserves)

3 - Briser la solitude du dirigeant par la présence d'un pair à forte valeur ajoutée

« En avoir un est d'autant plus important qu'on est seul et qu'on n'a pas beaucoup de temps. Je l'ai choisi pour son expérience de chef d'entreprise. On parle le même langage. Il me donne des conseils pratiques basés sur du vécu, sans flagornerie. C'est un conseiller désintéressé positionné sur la valeur de l'entreprise. C'est un conseil à valeur ajoutée sur la concurrence, sur ce qui se fait de mieux dans la profession pour nous permettre de nous repositionner aussi bien en termes financier que stratégique et d'élaquer dans notre portefeuille d'activités pour nous concentrer sur l'essentiel. »

Charles Marcolin, Président Korus (aménagement de magasins)

4 - Concilier les intérêts des parties prenantes

« Avoir un administrateur indépendant permet de rassurer nos partenaires, en particulier les banquiers, au travers d'une gouvernance sérieuse et structurée, avec des réunions qui fonctionnent. »

Jean-Marie Justin, Président du Directoire Supratec (solutions industrielles)

5 - Contribuer à Accélérer la croissance en stimulant la réflexion

« Ils constituent un œil extérieur et un apport de compétences. Le fait qu'ils m'aient obligé à écrire ma stratégie m'a fait progresser. Ils m'ont mis devant certaines choses que je n'avais pas bien vues ou eu envie de voir. Pourquoi hésiter, il n'y a pas de perte de pouvoir, au contraire c'est une source de progrès. »

Aline Doyen, Présidente Somepic (mécanique de précision)

6 - Partager la confiance

« Il a un regard et un retour désintéressé, sans concession et sans affect notamment sur les problèmes humains. »

Hughes Hortefeux, Président Peretti (finitions en bâtiment et ouvrages métalliques)

