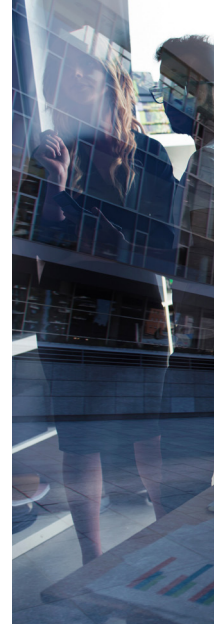


L'administrateur indépendant, clé du renforcement de la gouvernance des PME-ETI



Le rôle de l'administrateur indépendant se renforce auprès des PME-ETI françaises. Ce professionnel de plus en plus formé à la gestion des risques permet aux entreprises de faire évoluer leur gouvernance.

En 2026, la gouvernance des PME-ETI françaises se formalise. Dans ces entreprises pour la plupart non cotées, la conduite des affaires repose sur la collégialité, au-delà de l'actionnariat familial traditionnel. Ainsi, dans son récent Observatoire des pratiques de gouvernance des ETI, l'Association Administrateurs professionnels indépendants et associés (APIA) relève que 80 % des ETI de son panel se sont dotées d'un conseil d'administration ou de surveillance (voir encadré). Par ailleurs, 62 % des ETI non cotées interrogées dans le cadre de cette étude comptent au moins un administrateur indépendant, bien que ce ne soit pas obligatoire. De quoi renforcer le positionnement stratégique de l'entreprise et soutenir sa croissance.

« Au nom de quoi sommes-nous administrateurs indépendants ? Au nom de l'intérêt social de l'entreprise ! », rappelle Jean-François Labbé, administrateur indépendant et cofondateur d'APIA. Leur mission : professionnaliser les conseils, anticiper les risques et structurer des gouvernances dans un contexte économique incertain, marqué par la digitalisation accélérée et la montée des cybermenaces (voir encadré). « Un administrateur indépendant aujourd'hui doit

s'assurer que son entreprise a pris des dispositions pour se prémunir contre ce type de menace » avec une assurance cybersécurité, avertit Jean-François Labbé. Une prise de position qui illustre le virage pris par les administrateurs indépendants : il s'agit de passer du statut de décideur à celui de vigie, avec une exigence accrue en matière de prévention des risques.

Professionaliser la fonction d'administrateur indépendant

APIA, qui couvre aujourd'hui près de 500 mandats en France (selon son président Olivier Diehl), mise sur un modèle unique : recruter des administrateurs indépendants issus du monde exécutif. « Nous proposons aux PME-ETI d'intégrer des administrateurs indépendants qui sont eux-mêmes d'anciens dirigeants, c'est-à-dire des profils qui disposent déjà d'une grande expertise, avec une bonne expérience du monde



« Nous proposons aux PME-ETI d'intégrer des administrateurs indépendants qui sont eux-mêmes d'anciens dirigeants. »

Olivier Diehl, président, APIA



CYBERMENACES, CONFORMITÉ, CONFLITS D'INTÉRÊTS : LES NOUVEAUX DÉFIS

En 2026, certains risques prennent une dimension nouvelle, à l'image de la cybersécurité. « En 2026, les risques augmentent parce que les cycles de décision s'accroissent, analyse Marie Cornière, vice-présidente APIA et administratrice indépendante. D'un côté, vous avez les risques économiques qui augmentent pour les administrateurs indépendants, mais d'un autre côté, sur la partie juridique, ils sont moins poursuivis en France que dans d'autres pays européens. » Une situation contrastée qui n'enlève rien à la nécessité de se couvrir : « Il faut surveiller bien sûr la qualité des comptes, la trésorerie, la conformité ou encore la question des conflits d'intérêts. Parce que des conflits d'intérêts, il y en a dans certaines entreprises entre les actionnaires et la direction d'entreprise. »

Jean-François Labbé, administrateur indépendant et cofondateur d'APIA, abonde dans ce sens, avec un exemple concret : « Quand une famille est majoritaire au capital d'une entreprise, cela demande de porter une attention toute particulière à l'harmonie entre ses membres. Une charte familiale devient vite indispensable pour formaliser les valeurs de la famille et s'assurer de leur respect. Dans un groupe familial, l'administrateur indépendant doit parfois traiter de questions très sensibles. Sa neutralité lui permet d'endosser le rôle de médiateur. » Un rôle clé dans des structures où les tensions entre actionnaires peuvent paralyser la prise de décision.

de l'entreprise, explique Olivier Diehl, président d'APIA. Ils ont déjà rencontré des problématiques de risques financiers, de risques opérationnels, etc. »

Cette approche répond à un besoin croissant de professionnalisation. « Aujourd'hui, de plus en plus d'administrateurs indépendants sont professionnalisés », souligne Marie Cornière, vice-présidente APIA et administratrice indépendante. Une tendance que l'association entend renforcer grâce aux outils qu'elle met à disposition de ses membres. « APIA mise sur la formation pour professionnaliser les administrateurs indépendants, précise Jean-François Labbé. Nous disposons aujourd'hui d'un fonds documentaire d'une cinquantaine de cahiers. Ce sont des livrets d'une dizaine de pages chacun qui traitent tous de sujets qui devraient être, selon nous, à l'agenda des conseils d'administration. »

Parmi ces cahiers, l'un des plus stratégiques porte sur l'analyse des risques, un sujet souvent négligé dans les PME. « L'analyse de risque doit être faite pour l'entreprise, une fois par an en conseil d'administration, rappelle Jean-François Labbé. Il s'agit de balayer tous les risques possibles et les mesures à adopter en la matière. C'est une réunion très ennuyeuse, mais indispensable. Nous avons donc fait un cahier sur l'analyse des risques. » Une discipline qui, selon lui, relève désormais des obligations légales : « Le Code de commerce impose au conseil d'administration (ou à l'organe statutaire équivalent) plusieurs sujets, dont l'analyse des risques et la protection de l'entreprise pour sa pérennité. La gestion des risques fait donc partie des devoirs d'un conseil d'administration. »

Mettre la gestion des risques au cœur de son mandat

En effet, l'un des apports majeurs des administrateurs indépendants d'APIA réside dans leur capacité à identifier et anticiper les risques. « Comprendre les risques implique de comprendre la stratégie et la position de l'entreprise pour laquelle vous exercez votre mandat d'administrateur indépendant, résume Olivier Diehl. La thématique des risques fait partie du corpus de connaissances initiales que nous cherchons à faire intégrer par quelqu'un qui vient du monde exécutif et qui passe dans le monde non exécutif. Il change de rôle et passe de donneur d'ordre à contrôleur des risques. »

Pour Jean-François Labbé, cette vigilance demeure avant tout un devoir légal : « En tant qu'administrateur indépendant, j'ai forcément eu accès à l'analyse des risques. » Une démarche qui doit être systématique : « Désormais, les chefs d'entreprise qui recherchent un administrateur indépendant demandent des profils plus professionnels, précise Olivier Diehl. Cela inclut un regard plus exigeant sur la prévention des risques. » Marie Cornière, elle, insiste sur la diversité des risques auxquels sont exposés les administrateurs : « Un administrateur indépendant s'expose très régulièrement à des risques potentiels, que ce soit dans les analyses des comptes, dans celles des conventions réglementées ou des questions de confidentialité, etc. Les risques les plus importants sont juridiques avec une implication financière à titre personnel. Il peut s'agir de violation de la loi, de la poursuite d'une activité compromise avec absence de réactivité du conseil, de comptes fictifs ou inexacts (responsabilité pénale) ou même de risque fiscal. Les risques sont donc multiples », poursuit-elle.

Se protéger avec une assurance... et une dose de bon sens

Face à ces risques, les administrateurs indépendants ne sont

pas démunis. « La première protection dont il faut vraiment parler, ce sont les assurances, explique Marie Cornière. Et au-delà de l'assurance, la meilleure protection reste la qualité de l'administrateur indépendant professionnel. » Une couverture collective et non une assurance individuelle, comme le rappelle Jean-François Labbé : « Au sein d'un conseil d'administration ou d'un comité stratégique statutaire, les administrateurs indépendants sont protégés contre la faute de gestion par une assurance responsabilité civile du mandataire social (RCMS). »

Toutefois, cette protection atteint vite ses limites. « Si un problème survient en raison d'une négligence (analyse des risques bâclée, cybersécurité négligée, comptes imprudents validés, etc.), les actionnaires peuvent attaquer la responsabilité des membres du comité stratégique ou du conseil d'administration, prévient Jean-François Labbé. Dans ce cas de figure, un administrateur indépendant court autant de risques personnels que les autres administrateurs. » D'où l'importance de documenter ses désaccords : « Il faut demander beaucoup d'informations, avertit Marie Cornière. Quand vous êtes administrateur indépendant, vous êtes souvent confronté à une distorsion de l'information entre les parties. Vous devez donc être vraiment très demandeur. »

Marie Cornière va plus loin : « Il ne faut pas hésiter à voter contre une décision du conseil d'administration ou de conseil stratégique, voire à s'abstenir en cas de doute. Par ailleurs, cette prise de position doit bien être consignée dans le procès-verbal du conseil, parce que c'est une manière de se pro-

téger. » Une pratique que valide Olivier Diehl : « En cas de fraude, le juge peut rechercher la responsabilité du conseil et donc des administrateurs qui le composent. Pour les administrateurs indépendants qui siègent dans des SA, il est donc crucial de bien vérifier l'assurance qui couvre les mandataires sociaux de l'entreprise comme les dirigeants. Et surtout, il est crucial pour eux de bien exprimer leurs désaccords dans les procès-verbaux. »

Formaliser la gouvernance de PME-ETI plus résilientes

Pour éviter les faux pas, l'un des atouts majeurs des administrateurs indépendants d'APIA réside dans leur expérience terrain. APIA propose aux PME-ETI d'intégrer des administrateurs indépendants qui sont eux-mêmes d'anciens dirigeants, qui se sont déjà confrontés à des risques (financiers, opérationnels, etc.) et dont l'expertise permet d'éviter des pièges souvent fatals aux PME en croissance. « Chez APIA, nous promouvons un parcours d'intégration de l'administrateur indépendant : qu'il rencontre les dirigeants, qu'il visite la chaîne de production, etc. Ainsi, il peut se forger une vision de la réalité du terrain et non pas seulement de la stratégie voulue par le dirigeant », développe le président de l'association.

Autre bénéfice de cette gouvernance renforcée : faciliter l'accès aux financements externes. « Comme l'administrateur indépendant contribue à structurer la gouvernance d'une PME en entrant dans son "conseil de surveillance" ou son "comité stratégique", cette dernière évitera un choc

lorsqu'elle s'ouvrira à un fonds d'investissement dont le fonctionnement est souvent plus formel et rigide », explique Olivier Diehl. Cette transition s'avère souvent douloureuse pour les PME familiales ou dirigées de manière très verticale. La mission de l'administrateur indépendant dépasse alors le simple conseil pour toucher à la pérennité de la structure.

Dans les situations les plus critiques, l'administrateur indépendant peut même endosser le rôle de protecteur de l'entreprise. Son expérience en tant que dirigeant (ou ex-dirigeant) prend ici tout son



« Un administrateur indépendant s'expose très régulièrement à des risques multiples, les plus importants sont juridiques avec une implication financière à titre personnel. »

Marie Cornière, vice-présidente, APIA

UNE GOUVERNANCE EN MUTATION : DU COMITÉ INFORMEL AU STATUTAIRE

Dans un paysage où les SAS dominent (90 % des mandats d'APIA concernent ce type de sociétés, selon Olivier Diehl, président d'APIA), la gouvernance se structure peu à peu. « Les SAS constituent le système juridique de la majorité des PME et des ETI, développe-t-il. Dans les SAS, on trouve plutôt des structures de gouvernance appelées "comités stratégiques", "comités consultatifs", etc. Quand le dirigeant

veut vraiment marquer son positionnement, il parle d'un "comité consultatif" ou encore d'un advisory board. » Jean-François Labbé, administrateur indépendant et cofondateur d'APIA, va plus loin : « Si une SAS n'est pas obligée d'avoir un conseil d'administration, elle peut créer autour du dirigeant un comité stratégique. L'idée, c'est qu'il existe un organe auprès du dirigeant devant lequel il puisse

traiter de questions qu'il ne peut pas évoquer devant son comité de direction. Nous trouvons qu'il est plus intelligent que le dirigeant ne soit pas seul, mais entouré de professionnels bienveillants qui coûtent moins cher que des consultants en stratégie et restent plus longtemps à ses côtés. » Une solution pragmatique pour des entreprises qui hésitent à formaliser leur gouvernance.

sens. « Lorsque l'entreprise est en difficulté profonde et recherche un administrateur, son rôle devient celui d'un conseiller de crise. Beaucoup de dirigeants ne connaissent pas tout ce que le tribunal de commerce peut offrir en termes de conciliation, de conseils, etc. De ce fait, ces entreprises tombent facilement dans la défaillance et dans la liquidation alors que si elles avaient ouvert leur gouvernance plus tôt, elles rencontreraient probablement beaucoup moins d'échecs », regrette Olivier Diehl.



« Les administrateurs indépendants sont protégés contre la faute de gestion par une assurance responsabilité civile du mandataire social (RCMS). »

Jean-François Labbé, cofondateur, APIA

Convaincre les dirigeants de rompre leur isolement

Reste à gagner la confiance des dirigeants. « Il n'est pas difficile de trouver un administrateur indépendant formé et qui réponde bien aux critères du dirigeant, constate Olivier Diehl. La vraie problématique consiste à convaincre le dirigeant qu'il vaut mieux être accompagné que rester isolé. » Marie Cornière nuance : « Ce qui est difficile, c'est le démarrage. J'entends par là le fait, pour un chef d'entreprise, de mettre en place une gouvernance. Ensuite, le dirigeant doit faire évoluer la gouvernance en fonction des besoins de l'entreprise. » Une pédagogie nécessaire, d'autant que « dans notre pays, la notion de gouvernance n'est entrée dans les écoles de commerce qu'en 2017. Cela veut dire que les dirigeants d'entreprise de plus de 30 ans n'ont jamais entendu parler de gouvernance sur les bancs de l'école », souligne Olivier Diehl.

Pour y remédier, APIA mise sur la formation continue. « Chez APIA, nous proposons des guides publiés sur notre site (aujourd'hui près d'une cinquantaine), de grands ateliers en présentiel et des autoformations en plus petits comités (20 à 30 personnes) proposées par nos experts en présentiel ou en visioconférence », détaille Olivier Diehl. Une offre qui s'enri-

chit avec la future plateforme de connaissances APIA, dont la labellisation est attendue pour janvier 2027. Le président d'APIA insiste sur l'importance de l'intégration progressive de l'administrateur indépendant, une démarche qui vise à démocratiser l'accès à une gouvernance de qualité, même pour les petites structures.

Car avec la professionnalisation de la fonction, les attentes des dirigeants envers les administrateurs indépendants augmentent. « Dans les années à venir, l'évolution de la professionnalisation de la gouvernance d'entreprise en France va entraîner une responsabilité accrue des administrateurs indépendants », anticipe Marie Cornière. Une tendance qui s'accompagne d'un renforcement des exigences : « Un administrateur indépendant aujourd'hui se protège moins par une assurance que par son comportement et ses compétences. Si l'administrateur indépendant rencontre des difficultés ou des sujets problématiques, il doit absolument demander rapidement la réunion d'un conseil ou encore l'accès à des informations les plus indépendantes possible. » Quitte à démissionner si nécessaire. « Nous tirons notre force de notre indépendance », conclut Marie Cornière. ■

Mathilde Hodouin

A LIRE AUSSI

- [RSE : l'administrateur indépendant, un rouage essentiel de la gouvernance](#)
- [La gouvernance, levier d'attractivité pour les petites et moyennes capitalisations](#)

Abonnez-vous à nos newsletters pour ne pas perdre le fil de l'information financière !

CLIQUEZ-ICI !