

## ASSOCIATION APIA

# L'administrateur indépendant, une garantie de gouvernance équilibrée et un facteur de pérennité pour l'entreprise

Une gouvernance, c'est l'organisation des pouvoirs à la tête d'un organisme. La gouvernance d'entreprise, c'est donc la répartition des pouvoirs entre l'assemblée générale, le conseil d'administration et le comité de direction. Comme un tabouret a besoin de trois pieds, une gouvernance équilibrée assure une juste répartition des pouvoirs entre ces trois organes.



Ghislain du Jeu, président APIA, accueilli par Leader Nîmes à l'Open Tourisme Lab, le 1er octobre

La plupart des PME et ETI, qui ont un statut de SAS sans obligation de conseil d'administration, présentent un risque de déséquilibre. Le formalisme imposé par un conseil d'administration (registre, procès-verbaux,...) explique le peu d'appréhension des PME pour retenir cet organe statutaire. Aussi, nous recommandons de remplacer ce conseil formel par un organe souple et non contraint, que l'on pourra appeler «comité stratégique, conseil du président, comité ad hoc, advisory board,...». Deux facteurs importants doivent être pris en compte lors de la création : sa composition et les pouvoirs qui pourraient lui être conférés.

## Rôle du comité

Il est à définir avant d'aborder pouvoirs et composition. Parfois certains actionnaires minoritaires entendent lui faire jouer un simple rôle de surveillance de la direction opérationnelle, avec par exemple l'obligation d'un reporting trimestriel lourd. Or, si le comité doit s'assurer de la bonne marche de l'entreprise, il doit d'abord aider le dirigeant ou l'équipe de direction à définir la stratégie. Il doit également interroger cette direction opérationnelle sur les analyses de risques (risques environnementaux, accidents du travail et climat social, cybersécurité, qualité des produits et services, respects des normes, ...) et

l'inciter à prendre les mesures de protection proportionnées à ces risques. Plus globalement, le comité devra se saisir de tout sujet mettant en jeu la pérennité de l'entreprise.

## Pouvoirs

Les pouvoirs du comité peuvent être réels, ou il peut avoir un simple rôle consultatif, le plus souvent avec pour objectif premier d'aider le dirigeant à sortir de sa solitude. Lorsqu'un fonds d'investissement ou un nouvel actionnaire entre au capital, en général il demande la création d'un comité avec des pouvoirs clairement définis et le plus souvent écrits dans le pacte d'actionnaires. Cela pourra concerner l'approbation du budget annuel, le recrutement des cadres dirigeants, un certain seuil d'investissement, toute acquisition,... Dans les entreprises où la famille du dirigeant est le seul actionnaire, le plus souvent le comité a un rôle purement consultatif.

## Composition

La composition du comité doit être examinée en fonction des besoins du dirigeant et des désirs des actionnaires, mais aussi de la situation et du développement de l'entreprise. Une startup en pleine croissance n'aura pas les mêmes besoins qu'une entreprise mature. Un dirigeant au profil très technicien aura plutôt be-

soin de conseils expérimentés en finance alors qu'un dirigeant âgé préparant sa succession recherchera un administrateur ayant lui-même vécu une transmission succession. Un repreneur qui vient d'acquiescer une entreprise dans un secteur d'activité qu'il ne connaît pas encore recherchera un administrateur connaissant ce secteur d'activité. Si les actionnaires envisagent une cession à terme, des anciens dirigeants ayant une expérience en cession acquisition ou en LBO feront de bons administrateurs.

## Valeur ajoutée

D'une manière générale, le principe de la création d'un comité étant acté, le dirigeant de PME a tout intérêt à y intégrer au moins une personnalité expérimentée ayant dirigé une PME. Cette personne va pouvoir, tout en restant bienveillante, challenger le dirigeant et le conseiller dans ses décisions. Pour apporter une vraie valeur ajoutée, cet administrateur doit aussi être indépendant, sans lien avec les actionnaires ou l'équipe de direction, afin de garder toute sa liberté de jugement. Ainsi, n'ayant pour objectif que de défendre la pérennité de l'entreprise, un administrateur indépendant peut être amené à jouer un rôle de médiateur entre actionnaires familiaux, entre un actionnaire majoritaire et un mi-

noritaire, ou un rôle de facilitateur entre actionnaires et équipe de direction. Un administrateur expérimenté venant d'un autre secteur d'activité apportera des savoir-faire, des idées nouvelles permettant de suggérer des alternatives stratégiques.

## Formation

Pour être utile et efficace, l'administrateur doit faire l'effort de se former et de se tenir à niveau, ne serait-ce que des lois et normes. C'est pourquoi l'association APIA (administrateurs professionnels indépendants associés, [www.apia.asso.fr](http://www.apia.asso.fr)) exige un effort de formation permanente, par échange d'expérience entre ses membres.

Créer un comité ad hoc, moins contraignant qu'un conseil d'administration, recruter au moins un administrateur indépendant compétent, ce sont les deux conseils que nous délivrons aux dirigeants et actionnaires de PME et ETI car nous sommes convaincus qu'une gouvernance équilibrée est un facteur clé de la performance économique et sociale de l'entreprise.

Ghislain du Jeu, président APIA, [g.dujeu@apia.asso.fr](mailto:g.dujeu@apia.asso.fr) - [www.apia.asso.fr](http://www.apia.asso.fr)