

APIA

Administrateurs d'Entreprises

Cahier n°10

Vous avez dit indépendant ?



Postface de APIA

Table des matières

Préambule

1. Rôle et comportement attendus de l'Administrateur Indépendant.

- 1.1 *La définition de sa fonction lui attribue une position d'indépendance.*
- 1.2 *La mission qui lui a été définie correspond à une attente d'indépendance de la part du Conseil.*
- 1.3 *Son indépendance se manifeste lors des situations dangereuses ou conflictuelles.*
- 1.4 *Son indépendance se révèle par ses attitudes.*

2. L'Administrateur Indépendant, défenseur de l'équilibre entre les parties

- 2.1 *L'administrateur indépendant ne doit pas être instrumentalisé.*
- 2.2 *L'administrateur indépendant doit veiller au traitement équitable des actionnaires.*
- 2.3 *L'administrateur indépendant doit pouvoir agir en médiateur dépassionné dans les conflits entre actionnaires et dirigeants.*
- 2.4 *L'administrateur indépendant doit pouvoir agir en médiateur dépassionné dans les conflits entre actionnaires.*

3. L'Administrateur Indépendant, force de proposition

- 3.1 *L'administrateur doit faire ses propres analyses et recommandations.*
- 3.2 *L'administrateur indépendant doit relever tout comportement non intègre des dirigeants ou des actionnaires.*
- 3.3 *Face à un consensus autour d'une solution convenue, l'administrateur indépendant peut promouvoir une approche différente.*
- 3.4 *L'administrateur indépendant doit avoir une vue élargie des risques et agir concrètement pour les écarter.*
- 3.5 *L'administrateur indépendant peut proposer une refonte du business model.*

Conclusion

Postface

- Annexes :** *Définition de l'intérêt social de l'entreprise selon APIA.*
La charte professionnelle et déontologique des membres APIA.

Préambule

« Cher Administrateur Indépendant, vous êtes nommé par quelqu'un, vous êtes payé par l'entreprise : alors, votre indépendance, mon œil ! »

Que veut dire « indépendant » ?

Selon la loi, un administrateur est, par nature, indépendant, représentant l'ensemble des actionnaires et non une catégorie d'entre eux ; il veille à la sécurité de l'exploitation et à la pérennité de celle-ci et non à la mise en œuvre d'une stratégie favorable à telle ou telle partie prenante.

Et cela ne préjuge en rien de son professionnalisme et de ses compétences.

Ces évidences expliquent les efforts continus, depuis plus de 10 ans, pour donner de la substance au qualificatif « indépendant » (Rapports Viénot, Bouton, travaux de l'IFA). Malgré cela, ce qualificatif a été progressivement galvaudé, voire rendu suspect (cf. les déclarations de Alain Minc début 2007, sur les administrateurs indépendants « alibi »).

Pour contourner la difficulté, certains proposent d'autres qualificatifs, moins ambigus, tels que « administrateurs externes » ou « administrateurs professionnels ».

Mais les soupçons demeurent :

- quelqu'un, ou un groupe d'intérêts, est toujours à l'origine du choix d'un administrateur qui peut lui en être redevable...
- la rémunération, qui crée un rapport de dépendance à l'entreprise, aussi ténue soit-il...

- quel est cet intérêt de l'entreprise dont se prévaut l'administrateur indépendant ?

La composition des Conseils d'Administration ou de Surveillance des entreprises ayant à leur capital des investisseurs financiers est significative : proposé par le dirigeant, l'administrateur sera suspecté par les financiers ; l'inverse aussi, bien sûr !

APIA milite depuis maintenant 4 ans pour une gouvernance professionnelle, au service des PME, où l'administrateur indépendant joue un rôle déterminant.

Mais qu'est ce que l'indépendance de l'administrateur signifie pour APIA ?

Pour répondre à cette question, dans ce Cahier, APIA utilise son matériau préféré : l'expérience des uns et des autres, les cas réellement rencontrés, riches d'enseignements, particulièrement si des tensions imposent des comportements courageux.

Il n'est ici pas question d'inciter l'administrateur indépendant à l'héroïsme solitaire. Bien au contraire, il s'agit de le désinhiber par rapport à des situations complexes ou à des décisions difficiles auxquelles il peut se trouver confronté. Notre méthode sera de mettre en lumière les rôles qu'il peut assumer et les attitudes qu'il peut adopter, en fonction du contexte et des enjeux pour les parties prenantes.

Ce Cahier comprend trois chapitres :

Chapitre 1 : rappel des éléments constitutifs de l'indépendance de l'administrateur, pour éclairer la lecture de cas vécus,

Chapitre 2 : situations où l'indépendance de l'administrateur lui permet d'agir en défenseur de l'équilibre entre les parties,

Chapitre 3 : situations où l'administrateur indépendant doit, au contraire, savoir remettre en cause des consensus.

1. Rôle et comportement attendus de l'administrateur indépendant

Tout administrateur serait indépendant, par **définition**. Dans les faits, l'indépendance se fonde sur la **mission** qui lui est assignée, se manifeste dans les

situations et contextes rencontrés, se reconnaît par ses **attitudes**, s'exerce par ses **interactions** avec les membres du Conseil.

1.1 La définition de sa fonction lui attribue une position d'indépendance

L'IFA a défini les devoirs de l'administrateur indépendant (cf. encadré ci-dessous), définition enrichie par APIA dont la Charte (reproduite en annexe) sollicite des comportements et des savoir faire complémentaires : l'obligation de liberté de jugement exige une posture personnelle, une recherche de l'intérêt social de l'entreprise, le rapprochement des points de vue des acteurs, le développement de valeur

durable pour les différentes parties prenantes. Cette exigence s'applique notamment à deux situations particulières de l'administrateur indépendant :

- lorsqu'il investit lui-même et qu'au regard de ses capacités financières son objectivité peut s'en trouver altérée;
- lorsqu'il exerce des missions spécifiques d'administrateur et devient de ce fait prestataire.

IFA : **les devoirs de l'administrateur**

- agir en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise, en représentant de l'ensemble des actionnaires.
- préserver son indépendance de jugement, de décision et d'action.
- n'être influencé par aucun élément étranger à l'intérêt social qu'il a pour mission de défendre.
- alerter le Conseil sur tout élément de sa connaissance de nature à affecter les intérêts de l'entreprise.
- exprimer clairement ses interrogations et ses opinions.
- convaincre le Conseil de la pertinence de ses positions.
- éviter tout conflit pouvant exister entre ses intérêts moraux et matériels et ceux de la société.
- veiller à ce que les procédures permettant le contrôle du respect des lois et règlements soient en place.
- si il n'est plus en position d'exercer ses fonctions en conformité avec celle ci, et à défaut d'y parvenir, en tirer les conséquences personnelles.

1.2 La mission qui lui a été définie correspond à une attente d'indépendance de la part du Conseil.

Le Cahier APIA n°5 : « **Administrateur et chef d'entreprise, une alchimie gagnante** », mettait en évidence que la sélection d'un administrateur doit se faire sur la base d'un profil attendu, lié au rôle qu'il devra exercer en Conseil et du type d'interactions à avoir avec le dirigeant. Ceci définit la dimension particulière de l'exercice de son indépendance.

C'est bien d'une capacité d'indépendance de l'administrateur que procède chacun de ses rôles et de ses apports en Conseil : **Vigile, Éclaireur, Médiateur, ou Catalyseur**. De même, son interaction avec le dirigeant a pour objectif principal de le **Tutorer**, le **Challenger**, le **Soutenir** ou le **Relier** aux autres acteurs, et c'est avec un comportement d'indépendance que l'administrateur doit mener ces actions.

1.3 Son indépendance se manifeste lors des situations dangereuses ou conflictuelles

L'administrateur Indépendant doit attirer l'attention du Conseil sur des enjeux personnels, des intérêts des actionnaires minoritaires ou de l'actionnaire majoritaire, le périmètre de pouvoir du dirigeant, qui pourraient altérer la pertinence des décisions proposées.

rêt social de l'entreprise) se trouvent occultés par le seul rationnel de la gestion opérationnelle : lorsque, par exemple, le dirigeant accroît le *Free Cash Flow* pour réaliser des opérations de croissance externe, alors qu'existent des enjeux majeurs auxquels il conviendrait d'affecter ces ressources en priorité.

Et sur les cas où des enjeux majeurs (stratégie, inté-

1.4 Son indépendance se révèle par ses attitudes

Face à un « consensus mou » ou à un conflit entre les acteurs, l'indépendance de l'administrateur accroît l'impact des attitudes qu'il adopte.

- le degré de **Liberté** de pensée qu'il exprime : sa curiosité et sa créativité ;
- le niveau de **Prospective** qu'il se donne : sa capacité d'anticipation et de simulations (*what if?*) ;
- le niveau de **Détermination** affichée dans la tenue de ses positions ;

Des témoignages recueillis se dégagent quatre facteurs clé d'efficacité de l'indépendance de l'administrateur :

Autant de critères qui complètent ceux que le Cahier APIA n°5⁽¹⁾ a proposés pour établir le profil d'un administrateur.

- le degré de **Vigilance** qu'il exerce: son attention et son exigence ;

1.5 L'administrateur indépendant n'agit pas seul : il travaille en interaction avec le Conseil.

Le Conseil est le lieu où il confronte ses points de vue, fait valoir ses approches, propose au groupe de se forger une nouvelle perspective, fait adopter sa proposition.

ter, hors Conseil, avec chacun des membres. Au vu des témoignages recueillis, ces discussions sont des occasions de convaincre, de faire naître de nouvelles idées, de définir de nouvelles approches.

Dans les comités spécialisés, il va pouvoir coopérer, plus en amont, avec les autres membres du Conseil et les autres participants.

C'est son indépendance qui lui permet de présider des comités du Conseil (de rémunération par exemple), et ce sont ses qualités personnelles qui lui donnent la légitimité pour être président d'un Conseil le cas échéant.

L'administrateur utilise toute opportunité de discu-

⁽¹⁾ Cahier APIA n°5 «Administrateur et Chef d'Entreprise, une alchimie gagnante».

2. L'administrateur indépendant, défenseur de l'équilibre entre les parties

2.1 L'administrateur indépendant ne doit pas être instrumentalisé

4

Situation vécue :

Actionnariat : le majoritaire est un fonds d'investissement, le minoritaire est le dirigeant fondateur.

Contexte : l'administrateur indépendant est appelé par le fonds pour « valider le modèle économique en place », considérant que la dépendance de l'activité vis-à-vis du dirigeant (fort intuition personae) crée une situation de risque.

Problématique : une fois nommé, l'administrateur indépendant découvre être le cinquième administrateur successif nommé au cours des deux dernières années et le conflit ouvert auquel se livrent fonds et dirigeant, ce dernier continuant à exercer le pouvoir comme s'il détenait 100% du capital.

Issue : Le fonds d'investissement annonce à l'administrateur indépendant qu'il envisage de remercier le dirigeant et lui demande d'en évaluer les

risques pour l'entreprise (perte de clients...). Se jugeant instrumentalisé, l'administrateur indépendant refuse et démissionne.

Risques et enjeux : l'administrateur indépendant est nommé par le Conseil sur proposition de l'actionnaire majoritaire qui souhaite en faire son relais pour peser sur les décisions du dirigeant. L'administrateur indépendant court le risque de ne pas pouvoir exercer son mandat en toute indépendance.

Ce qu'il faut retenir : ce cas vécu met en lumière la nécessité pour l'administrateur indépendant de se renseigner sur l'état des relations entre actionnaires et dirigeant ainsi que sur le contenu précis de son mandat avant d'accepter ce dernier.

2.2 L'administrateur indépendant doit veiller au traitement équitable des actionnaires.

Situation vécue :

Actionnariat : Il est familial sur cinq branches d'une même famille.

Contexte : Quatre branches de la famille dirigent et agissent de concert ; ils s'opposent à une cinquième branche qui ne souhaite plus s'investir dans la société.

Problématique : Des SCI familiales sont traditionnellement montées pour détenir l'immobilier utilisé par la société, au prorata de l'actionnariat. Lors du dernier projet immobilier (construction d'un centre de distribution), la « cinquième branche » actionnaire est exclue du montage de la SCI

Issue : L'administrateur indépendant va veiller au respect de l'égalité de traitement des actionnaires pour cette convention réglementée, en faisant diligenter un audit externe pour valider le montage juridique et le prix des loyers. Cette position de l'administrateur indépendant irritera certains actionnaires mais déclenchera un processus de

résolution de ce conflit par un rachat pur et simple des parts de la cinquième branche par les autres actionnaires familiaux.

Risques et enjeux : l'administrateur indépendant court le risque d'être tenu (co-)responsable d'une collusion avec les principaux actionnaires au dépend d'un actionnaire minoritaire ou d'une catégorie d'actionnaire. Un défaut de vigilance de sa part peut laisser se créer un conflit d'actionnaires pénalisant -voire bloquant- la bonne marche d'une société familiale.

Ce qu'il faut retenir : on attend de l'administrateur indépendant qu'il s'attache au traitement équitable des actionnaires. Il doit s'opposer à toute décision de nature dolosive pour certains actionnaires, demander, au titre de son devoir de vigilance, toute vérification nécessaire en ayant notamment recours à des conseils ou auditeurs extérieurs.

2.3 L'administrateur indépendant doit pouvoir agir en médiateur dépassionné dans les conflits entre actionnaires et dirigeants

Situation vécue :

Actionnariat : Le majoritaire est un fonds d'investissement, les minoritaires sont des salariés de l'entreprise.

Contexte : Une société, reprise en LBO avec des vendeurs restant associés au capital au côté du repreneur, présente une situation commerciale et financière moins bonne que prévue. Il s'ensuit un différend et un climat de suspicion réciproque entre vendeur et acheteur, ce dernier contestant la valeur de reprise de la société.

Problématique : le Conseil devient le forum où s'affrontent le vendeur et le repreneur. Le fonctionnement du Conseil s'en trouve paralysé.

Issue : L'administrateur indépendant va inciter les actionnaires au dialogue en dehors des séances du Conseil et parvenir à un compromis viable sur leur différend.

Risques et enjeux : la bonne marche de l'entreprise est compromise et le management déstabilisé par les dysfonctionnements de son Conseil d'Administration.

Ce qu'il faut retenir : dans un cas de conflit entre actionnaires, ou avec l'équipe dirigeante, l'administrateur doit user de son indépendance pour agir, hors Conseil comme médiateur. Il doit impérativement veiller au bon fonctionnement du Conseil sur le fond et sur la forme.

2.4 L'administrateur indépendant doit pouvoir agir en médiateur dépassionné dans les conflits entre actionnaires

Situation vécue :

Actionnariat : Un fonds d'investissement est majoritaire, la minorité étant détenue entre divers actionnaires

Contexte : Le Conseil doit statuer sur le versement d'un dividende important : le fonds d'investissement plébiscite le dividende, les actionnaires minoritaires, préférant réserver la trésorerie aux investissements futurs, s'y opposent ; quant au dirigeant, il opte plutôt pour une solution de compromis : 50/50 dividende-cash.

Problématique : chacune des parties prenantes a une vision différente de l'intérêt social de l'entreprise et de ses perspectives financières.

Issue : l'administrateur indépendant fait valoir la position qui lui semble la plus raisonnable, celle du dirigeant (50/50 dividende-cash). Finalement, l'actionnaire majoritaire imposera son point de vue en exigeant le dividende maximal.

Risques et enjeux : l'enjeu de l'actionnaire peut être d'optimiser son dividende aujourd'hui ; le risque pour l'entreprise est de ne plus pouvoir faire face à ses investissements demain.

Ce qu'il faut retenir : l'administrateur indépendant défend l'équilibre entre actionnaires majoritaire et minoritaire tout en préservant l'intérêt social de l'entreprise.

3. L'administrateur indépendant, veillant au respect de l'intérêt social de l'entreprise⁽²⁾, doit savoir être force de proposition

3.1. L'administrateur doit faire ses propres analyses et recommandations

Situation vécue :

Actionnariat : 100% familial.

Contexte : dans une société industrielle, la direction est assurée par deux associés familiaux avec un Conseil de famille d'une douzaine de membres. La société, en récession, risque de faire face à des difficultés financières.

Problématique : cette situation résulte de l'opposition entre les deux associés familiaux qui bloque le fonctionnement de la société, chacun des associés attendant de l'administrateur indépendant qu'il lui donne raison. Ce dernier acquiert progressivement la conviction que le maintien de ce statu quo entraînerait la société à sa perte.

Issue : à l'issue du diagnostic stratégique qu'il a réalisé, l'administrateur indépendant propose aux deux associés familiaux de démissionner pour laisser la place à une nouvelle équipe de direction. Devant le refus du Conseil de famille, il démissionne.

Risques et enjeux : la paralysie progressive du fonctionnement de l'entreprise est contraire à l'intérêt social⁽²⁾ et nécessite une remise en cause profonde du mode de gestion.

Ce qu'il faut retenir : il faut savoir mettre son mandat d'administrateur indépendant dans la balance lorsque l'intérêt majeur de l'entreprise est en jeu.

3.2. L'administrateur indépendant doit relever tout comportement non intègre des dirigeants ou des actionnaires

Situation vécue :

Actionnariat : Le dirigeant est le majoritaire, le minoritaire étant un groupe coté.

Contexte : ce dirigeant majoritaire détient également en direct dans certaines filiales un niveau de participation supérieur au niveau de sa participation dans la société mère. La fixation du prix des prestations apportées par la société mère s'en trouve biaisée.

Problématique : l'administrateur indépendant identifie ce conflit d'intérêt et préconise la cession à la société mère des participations directes du dirigeant dans les filiales. Celui-ci refuse de

traiter le problème et s'en tient au statu quo.

Issue : devant ce refus, l'administrateur indépendant prévient le commissaire aux comptes afin qu'il mentionne ce problème dans son rapport. Devant l'absence répétée de réponse, tant du dirigeant que du commissaire aux comptes, l'administrateur indépendant démissionne.

Risques et enjeux : ce sont potentiellement ceux d'un abus de bien social.

Ce qu'il faut retenir : en matière d'intégrité, l'administrateur indépendant doit affronter tous les problèmes et sa démission, dûment communiquée au Conseil, est l'arme ultime.

⁽²⁾ Sur l'intérêt social de l'entreprise selon APIA, lire annexe 1.

3.3. Face à un consensus autour d'une solution convenue, l'administrateur indépendant peut promouvoir une approche différente.

Situation vécue n°1 :

Actionnariat : Des financiers sont majoritaires, le dirigeant-cofondateur étant maintenant très minoritaire.

Contexte : dans une société confrontée à une dégradation de ses marges le dirigeant propose au Conseil de délocaliser toute une partie de l'activité.

Problématique : les actionnaires majoritaires s'y rallient, mais le diagnostic de l'administrateur indépendant est différent. Pour lui la source des problèmes réside dans une dérive managériale, laissant au directeur technique (également cofondateur) un trop grand poids qui fige l'entreprise et l'empêche d'évoluer.

Issue : l'administrateur indépendant s'oppose à ce projet : il réalise que le dirigeant avait conscience du problème mais se refusait, du fait de sa proximité historique avec le directeur technique, à le

traiter ; et il ne se sentait plus aussi impliqué, du fait de sa position très minoritaire.

L'administrateur indépendant obtient des actionnaires financiers que le dirigeant retrouve une position plus forte au capital, et le « coache » pour faire évoluer le modèle et recruter un nouveau manager technique qui, avec une équipe dédiée, restaurera les marges.

Risques et enjeux : en adoptant une solution trop convenue, comme une délocalisation, le risque est d'occulter les véritables faiblesses d'une gestion ou les limites d'un business model.

Ce qu'il faut retenir : l'administrateur indépendant ne doit pas hésiter à s'élever contre une décision stratégique même si elle a l'assentiment des actionnaires. Son rôle est aussi d'aider le dirigeant à se réapproprier la bonne solution pour qu'il sache la mettre en œuvre lui-même.

Situation vécue n°2 :

Actionnariat : 100% groupe industriel.

Contexte : cette société d'ingénieurs qui réalise un excellent produit dans le logiciel Internet ne connaît pas de réel développement alors que son marché croît rapidement.

Problématique : le dirigeant n'investit pas en développement commercial et marketing, se réfugiant derrière le manque de cash, ce qui empêche la société d'adresser le marché et de se développer. L'administrateur indépendant s'oppose à ce statu quo et valide, par un Conseil stratégique choisi en commun, la pertinence d'un modèle centré sur le marketing et le commercial.

Issue : Il convainc le groupe industriel actionnaire de procéder à une augmentation de capital sur la base d'un business plan consommateur de cash les deux premières années (investissements commerciaux) mais qui permet de se développer et de retrouver un niveau de résultat significatif les années suivantes. Le dirigeant et son équipe ont pleinement adhéré à cette nouvelle approche.

Risques et enjeux : en refusant de prendre un risque financier, l'entreprise s'expose à une marginalisation dans son marché.

Ce qu'il faut retenir : Le rôle de l'administrateur indépendant peut être de venir déranger l'ordre établi.

3.4. L'administrateur indépendant doit avoir une vue élargie des risques et agir concrètement pour les écarter.

Situation vécue :

Actionnariat : Le majoritaire (60%) de la société A est un groupe familial, un groupe concurrent détient 40% avec une option d'achat à terme sur le solde.

Contexte : B est un concurrent direct de la société A; il ne consolide pas A dans ses comptes et se garde d'apparaître chez A.

Problématique : A et B soumissionnent chacun de leur côté à des appels d'offre européens, privés et publics, sans que les positions respectives des deux sociétés apparaissent liées.

Issue : l'administrateur indépendant identifie le risque ; il parvient à convaincre les dirigeants de A

et B de la nécessité de trouver une solution. Il propose ainsi au préalable de transformer A en une société en commandite, dont les dirigeants sont les commandités. B prend alors le contrôle immédiat de A.

Risques et enjeux : les atteintes à la concurrence exposent l'entreprise à des pénalités majeures et à des sanctions. Indirectement, cela peut même à terme rejaillir sur une recherche en responsabilité des administrateurs.

Ce qu'il faut retenir : l'administrateur indépendant n'est pas qu'un censeur, il doit être une force de proposition au bénéfice de l'entreprise et de ses actionnaires.

3.5. L'administrateur indépendant peut proposer une refonte du business model

Situation vécue :

Actionnariat : Le majoritaire est familial, la minorité étant détenue par des investisseurs financiers.

Contexte : une jeune société des NTIC, déficitaire et fortement consommatrice de cash, a survécu grâce à plusieurs augmentations de capital.

Problématique : deux administrateurs indépendants ont été nommés après une nouvelle augmentation de capital ; ils détectent rapidement une impasse de trésorerie à venir. Il faut agir sous peine d'aller au dépôt de bilan à brève échéance. Leur conviction est qu'il y a une vraie chance de retournement à condition de changer de modèle.

Issue : les administrateurs indépendants demandent aux actionnaires de choisir entre dépôt de bilan et nouvelle recapitalisation assortie d'un changement radical du modèle. L'augmentation

de capital est retenue et les administrateurs indépendants, qui ont participé à l'élaboration du nouveau plan, en assurent un suivi étroit par le biais d'un « tutorat » du dirigeant.

Risques et enjeux : l'enjeu est la survie de l'entreprise. Le risque est la perte de confiance totale des actionnaires financiers vis à vis des dirigeants quand ceux-ci sont indispensables à la cohésion de l'entreprise.

Ce qu'il faut retenir : l'administrateur indépendant doit pouvoir apporter un regard extérieur « dépassionné » et pratique. Il peut aller jusqu'à « tutorer » les dirigeants.

Dans ce cas figure, il faut souligner combien la présence de deux administrateurs indépendants a été déterminante pour gérer cette crise aiguë.

Conclusion

L'indépendance ne se décrète pas !

L'indépendance ne se résume pas
à son seul cadre juridique (la loi) ou contractuel (le mandat).
Etre « non dépendant » de ceux qui ont nommé l'administrateur
ou du revenu qu'il en tire, ne suffit pas non plus.
C'est encore moins un alibi...

**« L'indépendance est l'alibi
destiné à assurer la toute puissance
des managers »
avait déclaré Alain Minc en 2006.**

Ce qu'en pense APIA :

Actionnaires et dirigeants attendent d'un administrateur dit « indépendant » qu'il apporte de la valeur ajoutée.

Son indépendance est un pré-requis, indispensable pour garantir qu'il n'y aura pas de conflits d'intérêts (financiers, relationnels, affectifs, familiaux,...) pouvant altérer son libre arbitre.

Cette condition n'explique pas seule le fait que les PME, même familiales, ouvrent de plus en plus leur Conseil à des administrateurs étrangers à leurs cercles familiaux, amicaux ou historiques, c'est pour leur expérience et leur professionnalisme.

L'apport d'un administrateur indépendant résulte de ses expériences :

Sectorielle, pour mieux « challenger » le dirigeant sur sa stratégie. Souvent recherchée par des actionnaires financiers, non spécialistes du secteur où ils ont investi, cette compétence peut néanmoins prêter à l'administrateur indépendant un rôle de contre expert. Sauf à ce qu'elle corresponde à une demande du chef d'entreprise, la recherche de ce profil peut traduire une confiance insuffisante des actionnaires dans le « métier » du dirigeant et ainsi biaiser la nature de la relation qu'il aura avec cet administrateur.

Technique, pour aider, par son savoir faire, l'entreprise à maîtriser une étape importante de son évolution (croissance externe, ouverture du capital, redéploiement industriel ou commercial, internationalisation, diversification, anticipation de nouveaux risques...). L'administrateur indépendant devient alors le conseil privilégié de l'entreprise, avec l'immense avantage pour elle qu'il engage sa responsabilité de mandataire social dans ses recommandations.

Managériale et comportementale, pour renfor-

cer un dirigeant sans interférer en quoi que ce soit dans la gestion de l'entreprise. C'est la capacité d'influer sans imposer, d'écouter, de poser les bonnes questions, d'apaiser les tensions, de faciliter les échanges, de catalyser les énergies. Cette compétence, qui va améliorer l'efficacité du management, donc accroître les performances de l'entreprise, est celle qui s'acquiert le plus par l'expérience.

C'est en fait la compétence la plus importante, mais aussi la plus paradoxale : nécessitant beaucoup d'humilité, d'abandon de son ego et du courage, elle est propre à ceux qui ont déjà réussi. Ne cherchant plus à prouver quoi que ce soit, ils atteignent cette véritable indépendance d'attitude.

Le professionnalisme d'un administrateur ne se limite pas à assister à des Conseils, mais nécessite :

- de connaître et de respecter l'environnement légal et réglementaire de tout mandat, de se référer régulièrement à la loi précisant les rôles, droits et devoirs de l'administrateur,
- de savoir prendre la mesure de l'importance de son mandat, d'être et de rester à sa place,
- d'appliquer la loi en complète pertinence avec le contexte et les objectifs d'une entreprise donnée.

Dans tous les cas présentés, ce Cahier démontre que, l'indépendance de l'administrateur se manifeste par :

- le recours à ses propres références, issues de son expérience (succès et échecs) ou de ses convictions,
- sa liberté de jugement,
- la manière dont il expose et fait partager ses positions,
- sa contribution spécifique dans les apports du Conseil.

**L'indépendance ne se décrète pas :
elle s'apprend, se construit dans le temps
et permet de donner progressivement
toute sa mesure, sans inhibition.**

Postface de APIA

APIA veille par son recrutement à fédérer des administrateurs ayant l'expérience de chef d'entreprise et disposant d'une liberté d'esprit affirmée.

APIA a pour ambition de les accompagner dans leur professionnalisme pour l'exercice de leurs mandats ou futurs mandats. L'essentiel de la vie interne de APIA se structure autour de groupes de travail qui sont autant d'occasions d'échanges d'expertises et

d'expériences autour de thèmes choisis. APIA est un lieu où des chefs d'entreprises, entourés de partenaires experts, apprennent ou approfondissent l'art d'être un administrateur indépendant professionnel. C'est la spécificité de APIA de démontrer qu'être « indépendant » ne se décrète pas : seule compte la capacité d'un administrateur à apporter à l'entreprise où il exerce son mandat un supplément de sécurité et de valeur durable.

Voir aussi :

Cahier APIA n°5 :

« Administrateur et Chef d'Entreprise, une alchimie gagnante »

Sur l'intérêt social de l'entreprise selon APIA : lire annexe 2.

Annexes

Annexe 1 : Définition de « l'intérêt social » (ou « intérêt supérieur de l'entreprise ») selon APIA.

Une entreprise doit créer des richesses pour assurer par elle-même les conditions de sa pérennité et de son développement et pour rémunérer les actionnaires à hauteur du risque qu'ils ont pris en y plaçant leur propre argent.

La priorité de toute entreprise est donc le profit.

Mais quel profit ? A court terme ? A long terme ? Et à quel prix sur le plan de l'emploi, de sa présence locale, de son know how historique ?

Une entreprise envisage d'arrêter une activité, de fermer un site, d'externaliser une fonction, de délocaliser une production : ses prix de revient vont baisser significativement, sa rentabilité immédiate va progresser mais de quelles ressources clés se privera-t-elle, comment les remplacera-t-elle à terme et à quel prix ?

Une entreprise envisage de signer un contrat prestigieux, de faire une croissance externe, d'investir à l'international, de se diversifier : son chiffre d'affaires en sera dopé, ses frais fixes d'autant mieux absorbés, son cours de bourse va progresser si elle est cotée, mais à quels nouveaux risques l'entreprise sera-t-elle confrontée à terme ?

Il y a donc des circonstances dans la vie d'une entreprise où le seul critère du profit immédiat n'est pas

suffisant, où il faut étendre la réflexion aux diverses finalités et composantes de l'entreprise et se référer à un système de valeurs plus complet.

C'est le propre d'un administrateur indépendant que d'avoir un tel système de valeurs forgé par l'expérience et le rendant capable de mettre en avant l'intérêt social de l'entreprise, au-delà de tout intérêt particulier.

Comment le définir ? APIA livre ici sa propre conviction.

Pour APIA, l'intérêt supérieur de l'entreprise, c'est sa pérennité à long terme.

C'est donc la préservation de tout son patrimoine immatériel, celui qui a construit sa légitimité et qui lui permettra de la conserver demain sur ses marchés.

La référence à cet intérêt social provoque un questionnement salutaire, permet de s'extraire des évidences de l'urgence, suscite la réflexion et enrichit les décisions du Conseil par une meilleure sensibilité à l'intérêt général et au long terme de l'entreprise.

Cette démarche représente l'une des manifestations les plus importantes du professionnalisme d'un administrateur indépendant riche de la diversité de son vécu.

Annexe 2 : La charte APIA

APIA a élaboré les « 10 commandements »

qui constituent la charte professionnelle et déontologique de ses membres.

- 1 Etre administrateur d'entreprises doit se concevoir comme un véritable métier et se pratiquer dans la durée. Vis à vis des entreprises et des actionnaires qui font appel à nous, c'est sur ces bases que nous nous engageons.
- 2 Etre administrateur d'entreprises est lourd de responsabilités, exigeant une longue et probante expérience préalable dans la direction et le développement d'entreprises, dans la gestion ou la représentation d'intérêts d'actionnaires, dans la pratique des Conseils d'administration ou de surveillance. Les entreprises, leurs actionnaires, vont de plus en plus élever leur niveau d'exigences à l'égard de leurs administrateurs. C'est pourquoi, nous sommes tous des professionnels confirmés du management, issus d'une sélection rigoureuse puis d'une cooptation collégiale.
- 3 Etre administrateur d'entreprises exige un attachement de tous les instants à sa liberté de jugement et d'engagement indépendamment de l'origine de notre nomination, des relations personnelles existantes ou se créant dans l'environnement d'une entreprise. Si l'un de nous investit dans une entreprise où il exerce un mandat, il doit être reconnu par tous les acteurs que cela ne crée pas de conflits d'intérêts potentiels entre lui et eux et que cela n'altère pas sa sérénité et son objectivité. Ce pourrait être de façon nuisible le cas s'il s'exposait financièrement plus que de raison en regard de ses ressources personnelles ou s'il négligeait l'éventuel accroissement des risques judiciaires pour lui-même dans une entreprise fragilisée.
- 4 Etre administrateur d'entreprises c'est connaître parfaitement et respecter scrupuleusement, dans la « lettre » et dans « l'esprit », le rôle, les droits et obligations, dévolus par la loi à chaque groupe d'acteurs. Dans « l'esprit » signifie une posture personnelle permettant de rechercher l'intérêt de l'entreprise et non le pouvoir, de rapprocher les points de vue et non d'alimenter les rapports de forces entre groupes d'acteurs ou entre intérêts divergents : nous sommes des facilitateurs, des médiateurs.
- 5 Etre administrateur d'entreprises c'est savoir créer de la valeur durable, dans l'intérêt des actionnaires, dans l'intérêt de l'entreprise qui accroît ainsi sa sécurité, dans l'intérêt des salariés qui y trouvent source de stabilité et de partage des résultats. C'est donc être nous-mêmes des développeurs par nos idées, nos initiatives, nos relations, notre travail, en relation étroite et loyale avec le dirigeant de l'entreprise.
- 6 Etre administrateur d'entreprises c'est proposer aux entreprises et à leurs actionnaires deux niveaux possibles d'intervention :
 - a. Un niveau permanent, totalement lié au mandat lui-même : l'animation des bonnes pratiques et la professionnalisation du Conseil, à travers son rythme de travail, la qualité de son information et du contrôle interne associé, la qualité des documents préparatoires aux réunions et aux décisions, le suivi des décisions, l'exercice de toute vigilance opportune.
 - b. Un niveau ponctuel, le cas échéant, lié à des actions particulières, limitées dans le temps, créatrices de sécurité, de valeur ou préparatoires à des développements, sur lequel l'administrateur a des compétences démultipliant l'action du management. Une convention réglementée de mission doit alors être confiée par le Conseil et approuvée en Assemblée générale avec un calendrier, des objectifs, un mode de rémunération.
- 7 Etre administrateur d'entreprises, c'est accepter et respecter plus que tout autre la confidentialité des informations et des débats au sein d'une entreprise ou de son Conseil. C'est aussi, par conséquent, renoncer à tout mandat dans une autre entreprise peu ou prou concurrente ou dont les intérêts seraient dépendants de la première.
- 8 Etre administrateur d'entreprises c'est accepter la précarité, l'absence de toute rente de situation. En cas de désaccord grave de notre part au sein d'un Conseil, nous exprimerons clairement notre position, en acceptant la conséquence ultime qu'est la démission. Nous en respectons alors les formes pour qu'elle n'entraîne pas de préjudice pour l'entreprise.
- 9 Etre administrateur d'entreprises c'est, si telle est la volonté des actionnaires, pouvoir être associé solidairement au partage de création de valeur entre acteurs de l'entreprise, à condition que le système de rémunération variable soit explicite, quantifié et ne pèse que sur le supplément de résultat ou de valorisation produit par l'entreprise. A contrario, nous renonçons d'avance à toute disposition pouvant nous faire bénéficier d'un profit financier personnel et opportuniste.
- 10 Confier ou accepter un mandat est un acte responsable, pour toutes les parties. Sauf très bonne connaissance mutuelle préalable, nous tenons à procéder à un état des lieux de l'entreprise, avant l'approbation de notre nomination en Assemblée générale. Grâce à quoi, chaque partie peut mieux se connaître, les risques et les enjeux peuvent être préalablement débattus et chaque partie peut s'engager le moment venu en meilleure connaissance de cause.

Présentation des auteurs de ce Cahier APIA

APIA

45 rue de la Bourse – 69002 Lyon
20 rue de la Banque - 75002 Paris
Tél. 06 31 29 83 88
Site : www.apia.asso.fr
Contact : contact@apia.asso.fr

Créée fin 2003, APIA est une association dont l'objectif est de promouvoir et de professionnaliser la fonction d'administrateur d'entreprises.

Initiée par un groupe de dirigeants d'entreprises moyennes, APIA s'est élargie depuis à d'autres dirigeants et à de nombreux partenaires, experts reconnus des métiers proches des entreprises.

Les membres et les partenaires travaillent ensemble sur des thèmes liés aux fonctions et responsabilités des administrateurs pour enrichir leur pratique professionnelle, mieux aider les chefs d'entreprises et contribuer à la pérennité et au développement de celles-ci.

BARCLAYS PRIVATE EQUITY

73, Avenue des Champs Elysées - 75008 PARIS
Tél : 01 56 69 43 43
Site : www.barclays-private-equity.fr/
Contact : Laurent Chauvois, Directeur - laurent.chauvois@barcap.com

Fort d'une équipe spécialisée, d'un réseau européen (Royaume-Uni, Allemagne, Italie et Suisse), de la puissance de l'un des premiers groupes financiers mondiaux et d'un fonds de 2,4Md€, Barclays Private Equity, investisseur expérimenté, propose des solutions à tous les projets de transmission et développement d'entreprises.

Actionnaire de référence actif et motivé, aux côtés des managers des sociétés dans lesquelles il investit, Barclays Private Equity a réalisé à ce jour plus de 90 opérations en France, soit plus de 1Md€ investi, dont 90% en MBO-MBI. Notre équipe apporte un savoir-faire reconnu en matière d'étude, de négociations, de montage d'opérations de transmission d'entreprises ou de renforcement de fonds propres.

SOCIETEX CORPORATE FINANCE

Paris 31, 33, rue de la Baume – 75008 Paris
Tél : 01 44 01 06 93
Contact : François Germain – francois.germain@societex.com
Lyon 2 Chemin de la Chauderaie – 69340 FRANCHEVILLE
Tél : 04 72 59 10 40
Contact : Christian BONIN – christian.bonin@societex.com
Site : www.societex.com

SOCIETEX Corporate Finance est un cabinet indépendant qui développe son activité dans les métiers du Conseil en haut de bilan : évaluations d'entreprises et de marques (une soixantaine de missions en 2007), ingénierie financière (montage de LBO, OBO, MBO, levée de fonds...), cessions et acquisitions d'entreprises, restructuration financière et médiation.

Ces activités de «Corporate Finance» sont exercées à partir de nos 2 implantations Parisienne et Lyonnaise où opèrent 22 personnes dont 16 professionnels.

SOCIETEX Corporate Finance est membre co-fondateur et représentant exclusif en France du réseau international IMAP (www.imap.com), spécialisé dans les fusions & acquisitions sur le middle market. Avec plus d'une vingtaine d'opérations conseillées pour près de 400M€ de capitaux transférés, SOCIETEX Corporate Finance confirme en 2007 sa position parmi les leaders du conseil indépendant en M & A sur le marché des Midcaps.

Ont également participé :

EDWARD ADDEY

31, Rue Cardinet - 75017 PARIS
Tél : 01 47 54 04 41
Site : www.bafned.eu
Contact : addeye@wanadoo.fr

Edward Addey exerce ses activités de conseil et d'administrateur auprès de sociétés internationales. Il est le Membre International du Comité de l'Institute of Chartered Accountants Non-Executive Directors et Président de ce Groupe en France.

SIGMA CONSULTING

171 av Charles de Gaulle - 92200 Neuilly
Tél : 01 46 24 54 28
Site : www.sigma-consulting.fr
Contact : Philippe Segretain - p.segretain@sigma-consulting.fr

Fondateur de Sigma Consulting, Philippe Segretain a acquis 20 ans d'expériences de Comité de Direction dans des sociétés connaissant de très fortes évolutions ; il intervient auprès des dirigeants aux différents stades des transformations de leur entreprise.

Les cahiers APIA

Déjà parus :

- **Cahier APIA n°1** : « Quelques conseils en matière d'assurance de la responsabilité des dirigeants et des mandataires sociaux ». En collaboration avec Assurance & Capital Partners ».
- **Cahier APIA n°2** : « Rôle des administrateurs en matière de contrôle interne et de gestion des risques ». En collaboration avec Ernst & Young Lyon et Lamy Lexel Avocats Associés.
- **Cahier APIA n°3** : « Un administrateur Indépendant dans les Sociétés par Actions Simplifiées (S.A.S.) ? ». En collaboration avec le Cabinet Guérin, Société d'Avocats.
- **Cahier APIA n°4** : « L'administrateur d'entreprises : un facteur de succès d'une transmission d'entreprise ». En collaboration avec CIC, Banque de Vizille, Lamy Lexel Avocats Associés, MCG Managers, Societex Corporate Finance.
- **Cahier APIA n°5** : « Administrateur et Chef d'Entreprise, une alchimie gagnante ». En collaboration avec Eurosearch Consultants, avec la participation de : BL Consultants, Remi Huppert-Conseil et Groupe Valori.
- **Cahier APIA n°6** : « Anticiper ! Dépasser l'approche traditionnelle ». En collaboration avec L.E.K. Consulting et TCR Capital.
- **Cahier APIA n°7** : « Un administrateur indépendant dans les entreprises patrimoniales »
Partie 1 : hors cession ou transmission de l'entreprise. En collaboration avec Aforge Finance et Ernst & Young Lyon, avec la participation de : Seralia et Groupe Valori.
- **Cahier APIA n°8** : « Un administrateur indépendant dans les entreprises patrimoniales »
Partie 2 : En cas de cession ou transmission de l'entreprise. En collaboration avec Aforge Finance.
- **Cahier APIA n°9** : « Les enjeux de la gouvernance dans les jeunes entreprises en croissance ». En collaboration avec le CERAG, Emertec Gestion, MCG Managers, avec la participation de Lamy Lexel Avocats Associés.

Sur simple demande à : contact@apia.asso.fr

APIA

Administrateurs d'Entreprises