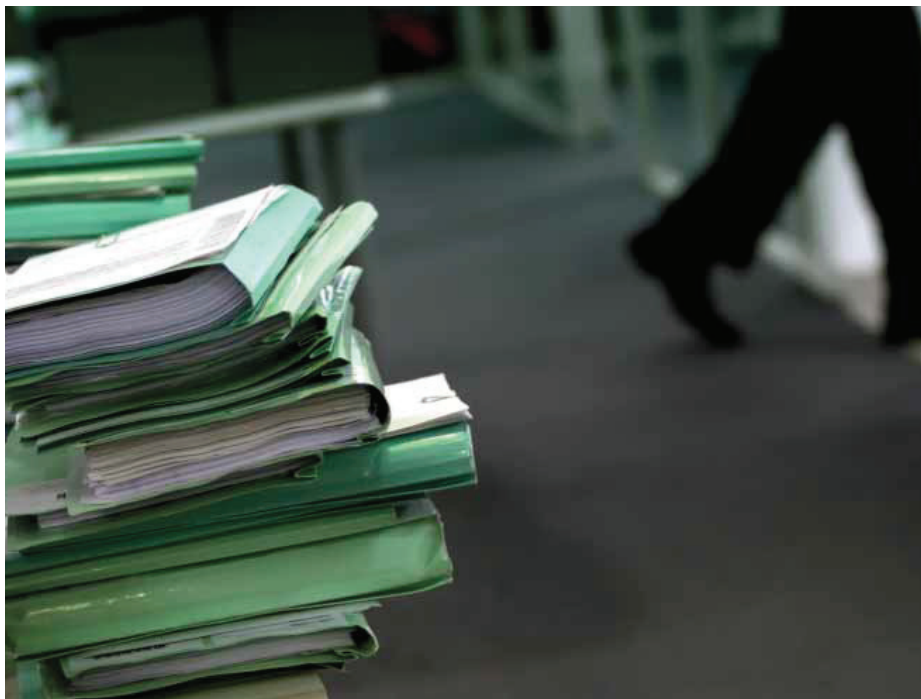


L'Administrateur Indépendant, **vigile et éclairer** de l'entreprise



Administrateur Indépendant, voici un terme relativement récent mais dont l'emploi est souvent galvaudé. Fin 2003 quelques chefs d'entreprises passionnés décident de démontrer ensemble ce que la responsabilité d'Administrateur Indépendant peut signifier. Ainsi naît APIA, Administrateurs Professionnels Indépendants Associés. Aujourd'hui, notre association réunit plus de cinquante dirigeants tous passionnés par la bonne gouvernance en PME et plus que jamais convaincus, dans la période actuelle, que ce type d'entreprise constitue le tissu essentiel de notre économie.

“ Les membres APIA partagent la caractéristique d'être tous des dirigeants passionnés par la bonne gouvernance en PME ”

Huit ans après sa création, APIA est présent en Ile de France, en Rhône-Alpes, en PACA, dans le Nord et en Belgique. Ses membres sont actifs dans des Conseils d'Administration ou de Surveillance et ses partenaires sont des experts du droit, du chiffre, de l'assurance, des ressources humaines, du M & A ou du capital investissement... Des groupes de travail réunissent membres et partenaires afin de préciser les aspects professionnels particuliers

de la fonction d'Administrateur d'Entreprises. La synthèse de ces travaux vient enrichir la collection des « Cahiers APIA » (disponibles en ligne sur le site APIA).

Pour APIA un Administrateur Indépendant est un représentant légitime de l'intérêt social. Celui-ci est défini comme : « la communauté d'intérêt des actionnaires, des salariés, des créanciers et de tous les acteurs contribuant

à la prospérité durable d'une entreprise ». Aux côtés du dirigeant dont il contribue à rompre l'isolement, cet acteur particulier doit présenter deux qualités essentielles :

- La compétence qu'il démontre par un parcours réussi,
- L'indépendance, d'abord en n'étant pas un proche du dirigeant ou des actionnaires, mais aussi en ne dépendant pas de la rémunération attachée à cette fonction.

Dans les moments clés pour l'entreprise il exerce son mandat en alternant les fonctions de contrôle (vigile) et les fonctions de stratège (éclairer), rôle nécessaire pour assurer l'équilibre entre le pouvoir souverain des actionnaires propriétaires et le pouvoir exécutif des dirigeants qui peuvent être les mêmes personnes.

APIA est un lieu de réflexion et d'action qui fédère autour de ses membres des personnalités du monde des affaires pour échanger sur l'efficacité d'une fonction qui reste très mal représentée dans les organisations. L'entreprise familiale ou patrimoniale représente une part importante du tissu économique français, c'est en particulier pour elle que doivent être précisées et encadrées les prérogatives et l'action de l'Administrateur Indépendant.

C'est dans cette perspective essentielle, mais aussi pour rompre leur isolement, que de nouveaux entrepreneurs nous rejoignent chaque année. Dans les Conseils de PME, APIA compte déjà plus d'une centaine de mandats d'administrateurs exercés au service de leur intérêt social.

APIA
Administrateurs Professionnels
Indépendants Associés

Indépendance et gouvernance, le courage d'être différent !

Par Denis Kibler, Président de APIA

Selon la loi, un administrateur est, par nature, indépendant, car il représente l'ensemble des actionnaires et non seulement une catégorie d'entre eux. Evidente dans les termes de la loi, cette qualité d'indépendance est difficile à reconnaître dans la pratique. Il peut advenir qu'un administrateur se sente redevable vis-à-vis d'un actionnaire ou d'un dirigeant opérationnel qui a été à l'origine de sa nomination, la rémunération perçue par l'administrateur peut constituer un rapport de dépendance.

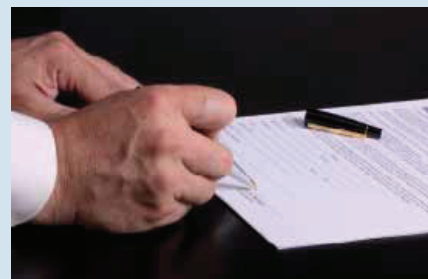
A ce stade, il convient de distinguer la grande entreprise, l'entreprise cotée, de l'entreprise moyenne non cotée et indépendante. Cette catégorie forte de 20 000 entreprises (CA compris entre 5 et 500 M€ de CA) réalise 30 % du PIB national.

Le dirigeant, dans ces entreprises, peut être réticent à ouvrir son Conseil pour des raisons variées

Les sociétés cotées, principalement les grandes, n'ouvrent pas leurs Conseils pour les mêmes raisons. Là c'est la nécessité réglementaire et l'image qui sont les moteurs essentiels même s'ils ne sont jamais mis en avant.

En effet, la vision stratégique y est structurellement discutée et les talents nécessaires sont présents à tous les niveaux de l'organisation. De surcroît le formalisme y est encadré et respecté. De fait, la seule motivation commune entre société cotée et entreprise moyenne non cotée quant au choix d'un Administrateur Indépendant est du domaine de l'image, chacune d'entre elles pouvant légitimement souhaiter rassurer son environnement en appelant à son Conseil une personnalité connue et respectée.

Les qualités recherchées chez l'Administrateur Indépendant et la disponibilité qu'on en attendra sont donc différentes.



problématiques, constituer lui-même un dossier complet pour pouvoir les exposer au Conseil et au dirigeant. Il est souvent seul pour mener sa réflexion.

Un aspect fondamental de son indépendance est constitué par les compétences requises pour remplir ce rôle et par le temps qu'il peut consacrer à l'entreprise.

C'est pourquoi, le nombre de mandats exercés doit être limité et ce professionnalisme reconnu par une juste contrepartie financière.

Indépendance, proximité et durée du mandat :

L'Administrateur Indépendant n'est ni un ami, ni un subordonné, ni un mentor du chef d'entreprise. Une distance est nécessaire à l'indépendance. Si un travail efficace s'inscrit dans la durée, l'administrateur doit se garder de tout automatisme, de toute habitude. Le renouvellement de son mandat doit résulter d'un questionnement analogue à celui d'origine.

Administrateur-conseil et Administrateur-contrôleur :

Si les deux fonctions sont indissociables et nécessaires, tout tend à montrer que la première permet une meilleure valorisation de l'entreprise.

Si l'on considère les quelques 20 000 entreprises précitées qui concernent APIA et sont réellement indépendantes, moins de 5 % d'entre elles, ont une organisation de gouvernance avec au moins une personne libre et compétente qui joue ce rôle d'Administrateur Indépendant.

La mission de notre association commence donc à peine, l'essentiel du travail reste à faire.

C'est d'abord le courage du chef d'entreprise qui choisit de faire rentrer la différence dans son Conseil qu'il convient ici de saluer.

Pour en savoir plus : www.apia.asso.fr

“ APIA sensibilise en permanence ses membres au double respect du P de Professionnel et du I de Indépendant ”

qui tiennent : au coût du mandat, à son emploi du temps, à un sens aigu de la confidentialité mais aussi à la perception que cela concerne uniquement les grandes entreprises. Aussi son choix d'un Administrateur Indépendant est généralement motivé par une ou plusieurs des six raisons identifiées ci-après :

- Il recherche une vision différente, nourrie d'autres expériences que la sienne.
- Il exprime la volonté « contre nature » d'être remis en cause dans ses habitudes et le désir d'être « challengé » sur sa stratégie et hors de toute hiérarchie.
- Il ressent un besoin de rigueur qui peut faire défaut dans les PME tant pour l'organisation que pour le suivi des Conseils d'Administration.
- Il souhaite, à cette occasion, renforcer l'entreprise en recherchant les compétences qui lui manquent dans tel ou tel domaine particulier.
- Il aspire au confort d'une forme d'apaisement dans les débats, car très souvent il est, dans sa gouvernance, entouré de membres de sa famille.
- Enfin il veut rompre une solitude pesante.

Indépendance et courage :

La première manifestation de courage consiste à savoir exposer un éventuel désaccord avec une « impertinence courtoise » pour que cette opposition n'altère pas le bon fonctionnement des organes de gouvernance. Un administrateur n'a parfois pas d'autres choix que de remettre sa démission, le courage alors est de pouvoir la motiver et d'en formuler les motifs à ses pairs au cours d'un conseil de sorte que tout ceci soit porté au procès verbal de la réunion.

Indépendance, compétence et différence :

Dans une entreprise moyenne l'objectif essentiel est d'élargir un cadre de réflexion afin de limiter les risques. Les compétences à rechercher sont celles qui font défaut dans l'entreprise. La diversité des profils qui y contribuent est la première qualité d'une gouvernance.

Compétence, indépendance, disponibilité et rémunération :

L'entreprise moyenne peut manquer de la capacité à produire les informations. L'Administrateur Indépendant est aussi choisi pour combler ces lacunes et les déficits de savoir-faire de l'entreprise. Il doit découvrir, explorer, analyser les