

GOVERNANCE

L'IMPORTANCE DE L'ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT

L'Afic a organisé fin mai avec l'Apia une rencontre autour du thème de la gouvernance. Deux trios ont témoigné, chacun composé d'un dirigeant d'entreprise, d'un GP et d'un administrateur indépendant pour démontrer les apports de ce dernier.

TRIO #1 : Hubert de Germay, directeur associé Transmission majoritaire de NCI Gestion, **Jean-Philippe Daull**, président de Terbati (nettoyage, 1 400 personnes, 20 M€ de CA), **Nicolas Plantrou**, administrateur indépendant, avocat, commissaire aux comptes

TRIO #2 : Emmanuel Laillier, membre du directoire d'Eurazeo PME, **Jean-Pierre Daverio**, président du directoire de la Holding européenne d'instrumentation, qui coiffe Fondis-Bioritech (instrumentation scientifique, 42 personnes, 13 M€ de CA), **Philippe Guidez**, administrateur indépendant, chef d'entreprise

Le capital investissement est accoutumé aux sujets de gouvernance. Les fonds ont en effet l'habitude de monter des comités stratégiques réguliers et d'organiser une remontée d'informations fréquente. Or, au-delà de ces pré-requis, la présence d'un administrateur indépendant se révèle souvent un atout supplémentaire. « On est plus intelligents à plusieurs, confirme Hubert de Germay. L'administrateur indépendant a du recul, et considère l'intérêt social de l'entreprise. Il peut jouer le rôle de médiateur ou de catalyseur. » Pour leur part, les dirigeants trouvent dans l'administrateur un « sparing partner ». « Cela me rend plus à l'aise sur les décisions à prendre, estime Jean-Philippe Daull. Un LBO est suffisamment risqué pour ne pas rester seul. » Et à la question de la contrainte pour une PME, Jean-Pierre Daverio répond : « Plus on est petit, plus cette posture, cette intelligence neutre et bienveillante nous apporte. »

La perle rare. « Nous avons deux administrateurs indépendants, témoigne Jean-Pierre Daverio. Le choix des hommes est très important. Par exemple, Philippe connaît le secteur dans lequel nous travaillons et, en plus, il a vécu un LBO. » En effet, l'administrateur apporte souvent une connaissance utile à l'entrepreneur. « Nous avons échangé des informations de terrain, retrace Philippe Guidez. Comme j'ai dirigé une société en redressement, je partage mes réflexes quant à la trésorerie. Je reste terrien, basique. »

Un choix commun. La sélection de l'administrateur reste donc une vraie question. « Nous le choisissons avec le management, explique Emmanuel Laillier. Le chef d'entreprise souhaite souvent quelqu'un de pas trop éloigné de son secteur ou de son vécu. Mais pas trop proche pour éviter toute rivalité. C'est pour cela que nous ne le mettons en place que six mois à un an après l'investissement pour laisser retomber la pression, mais cela reste

non négociable. » Pourtant, la connaissance du secteur n'est pas indispensable, comme le souligne Nicolas Plantrou : « Je suis administrateur dans une société de ménage et je n'y connais rien. Cependant, je comprends les coûts, le développement... Il n'est pas nécessaire d'être du métier. »



Michel Chabanel

La gouvernance est un sujet défendu par l'Afic et représenté dans sa charte. Aujourd'hui, notre métier est devenu mature et représente un fort poids économique, ce qui nous place sous les feux de la rampe. Nous nous devons donc d'être exemplaires. »

Un rôle à s'approprier. On ne s'improvise pas administrateur indépendant. « La posture de l'administrateur indépendant est particulière, décrit Hubert de Germay. Elle doit s'exercer sous forme de questions, ce qui n'est pas naturel pour quelqu'un qui a exercé des responsabilités. Il faut entrer dans le costume. » Et une fois installé, garder son recul. « Le fonds a une contrainte de temps, mais pas moi, donc nous travaillons au-delà

de son horizon, par exemple sur l'innovation produit », illustre Philippe Guidez. Convaincus, certains comme Eurazeo PME inscrivent la présence d'un administrateur indépendant dans tous leurs pactes. Et voient même plus loin : « Nous avons aussi pris des engagements publics chez Eurazeo PME : atteindre 40 % de femmes et 30 % d'administrateurs indépendants dans les comités stratégiques », rappelle Emmanuel Laillier.

LE POINT DE VUE DE JEAN-FRANÇOIS LABBÉ, CO-PRÉSIDENT DE L'APIA (Administrateurs Professionnels Indépendants Associés)

Quel est le but de l'Apia ?

Notre objectif consiste à promouvoir le métier d'administrateur indépendant. Nous avons en effet du retard par rapport à l'Allemagne ou au Royaume-Uni. Si leur présence est obligatoire dans le CAC 40, ce n'est pas le cas ailleurs. Ils permettent en effet d'améliorer les performances d'une entreprise grâce à une meilleure gouvernance. Nous avons aujourd'hui atteint le chiffre de 150 mandats.

Qui peut devenir administrateur indépendant ?

Pour Apia, il faut être ou avoir été dirigeant d'entreprise, ou avoir eu un mandat social et être financièrement indépendant. Les administrateurs doivent devenir des alter

ego de l'entrepreneur et lui apporter un avis neutre extérieur et un questionnement pertinent.

Joue-t-il un rôle particulier dans le cas d'une entreprise détenue par un fonds de capital investissement ?

Nous avons la conviction qu'un administrateur indépendant est un bon lien entre le fonds et le dirigeant, il peut faciliter l'arbitrage et le consensus. Il interroge sur ce qui va dans le sens de l'intérêt de l'entreprise, de son développement et de sa croissance.

A-t-il des outils à sa disposition ?

Un bon critère de questionnement du dirigeant est l'intérêt social, qui consiste à concilier les intérêts des différentes parties prenantes. J'ai été confronté en tant qu'administrateur à des cas difficiles. Avec à l'esprit l'intérêt social de l'entreprise, un terrain d'entente a été trouvé entre les fonds et les dirigeants fondateurs qui ont accepté de restructurer l'entreprise.

Comment les fonds peuvent-ils améliorer la gouvernance de leurs entreprises en portefeuille ?

J'ai un rêve : que le principe de la présence d'un administrateur indépendant soit inscrit dans les pactes d'actionnaires, même s'il n'est pas nommé immédiatement. Cela faciliterait le processus pour qu'ensuite l'actionnaire et le dirigeant le cooptent ensemble.

