



# Entreprise patrimoniale et administrateurs indépendants

LES SPÉCIFICITÉS DE L'ENTREPRISE PATRIMONIALE COMPLIQUENT SA GOUVERNANCE. ACTEUR NEUTRE, L'ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT, PEUT LUI APPORTER UNE AIDE PRÉCIEUSE.

► **Jean-Pascal Mahieu et Denis Kibler**

**E**n France, l'acronyme PME concerne généralement les entreprises de 10 à 250 personnes qui réalisent un chiffre d'affaires s'échelonnant de 1 à 30 millions d'euros. On évoque plus rarement les entreprises patrimoniales, à l'actionnariat majoritairement familial, dont les effectifs sont compris entre 250 et 1 000 personnes pour un chiffre d'affaires moyen de 100 millions d'euros. Notre pays n'en compte que 4 000, la Royaume-Uni 9 000 et l'Allemagne 11 000 ! Leur contribution au PIB pèse en France deux fois moins lourd qu'en Allemagne, soit à peine 20 % du total.

Les champions de taille moyenne et leurs cadets immédiats ne sont pas assez nombreux chez nous et l'émergence de nouveaux espoirs parmi eux demeure très insuffisante. C'est pourquoi il importe de mieux soutenir ces entreprises dans leurs évolutions stratégiques.

Parmi les acteurs pouvant y apporter contribution, l'administrateur indépendant constitue un atout efficace pour accompagner les changements qu'impose la croissance. Militer pour une gouvernance mieux équilibrée dans les entreprises françaises de taille moyenne, c'est donc aussi agir pour que notre économie relève les défis de la globalisation et puisse demain lutter à armes égales avec celles de nos voisins les plus efficaces.

## Une entreprise pas comme les autres

L'entreprise patrimoniale présente, en matière de gouvernance, des caractéristiques particulières. Le caractère familial de l'actionnariat et la stratégie patrimoniale des actionnaires interfèrent avec la logique managériale de l'entreprise. Plusieurs univers doivent être conciliés : l'entreprise elle-même, le patrimoine et la famille (voir figure page 30).

Chaque univers, avec sa légitimité propre, peut connaître un conflit d'intérêt avec les autres : les besoins de financement de l'entreprise et des actionnaires peuvent se contrarier ; les situations fiscales et financières des actionnaires entraînent des attentes différentes ; le poids patrimonial de l'entreprise fait de celle-ci un enjeu différent selon les actionnaires : par exemple, l'entrée d'un nouveau partenaire au capital peut gêner certains actionnaires soucieux de ne pas être dilués ; la présence de membres de la famille au sein du personnel complique le management. Enfin, le rôle économique et social de l'entreprise rend la prise de décisions plus complexe.

Ces spécificités sont aussi des atouts, car l'actionnariat familial donne la priorité au long terme. Il gère l'entreprise avec le souci permanent de préserver le patrimoine en portant une grande attention à l'efficacité des dépenses. Enfin c'est aussi le gage d'une

**Jean-Pascal Mahieu** est cofondateur d'Aforge Finance, spécialiste du *family office* et des fusions-acquisitions. **Denis Kibler** est président d'APIA, association d'administrateurs indépendants dans les PME.  
d.kibler@apia.asso.fr

Cet article s'est inspiré de cahiers publiés par APIA, dont nous remercions les rédacteurs.



grande stabilité du management, facteur essentiel pour la motivation des équipes.

L'entreprise patrimoniale se distingue également par un type de management bien particulier. Un dirigeant actionnaire est naturellement plus impliqué, ce qui représente un atout considérable pour la réussite de l'entreprise, quel que soit le risque de dépendance de celle-ci à un style de management « *intuitu personae* ». Les circuits de décision et d'exécution sont souvent plus rapides que dans une entreprise où actionnariat et management sont disjoints.

Le management de l'entreprise patrimoniale évolue souvent avec les générations : la première génération associe des fondateurs qui privilégient l'investissement à leurs revenus ; la deuxième doit prendre en compte les stratégies patrimoniales d'actionnaires plus nombreux ; la troisième autorise généralement l'entrée d'actionnaires non familiaux. Du coup, le dirigeant doit adapter son mode de communication au sein du conseil d'administration à des actionnaires différemment familiarisés avec les réalités de l'entreprise.

La gouvernance de l'entreprise patrimoniale est donc complexe et nécessite une excellente appréhension des relations entre les univers « entreprise », « patrimoine » et « famille ». Une charte familiale doit rappeler les principes de comportement vis-à-vis de l'entreprise et organiser les relations entre famille et entreprise pour éviter les interactions parasites entre les trois univers déjà mentionnés. Fixer les responsabilités de chacun est un bon début pour traiter les problèmes « à froid », sans personnalisation excessive et faciliter ainsi la communication. Ce type de formalisation est nécessaire dès la deuxième génération !

### **Neutralité et rigueur de l'administrateur indépendant**

Les interactions entre les trois univers de l'entreprise patrimoniale compliquent le fonctionnement du conseil d'administration. La nomination de certains de ses

membres découle naturellement de la composition de l'actionnariat et du besoin pour eux d'avoir un accès direct aux informations et aux décisions. Certains peuvent simplement se limiter à défendre les intérêts de leur bloc. En outre, l'existence de relations affectives détournera facilement le conseil d'administration de son rôle. En revanche, un administrateur indépendant, exclusivement guidé par l'intérêt social apportera un regard professionnel et parfois d'autres compétences essentielles.

### **Les points forts**

**Tirillées entre trois univers,** l'entreprise, le patrimoine et la famille, les grosses PME patrimoniales ont tout intérêt à s'adjoindre un administrateur indépendant, capable de faire un état des lieux neutre et rigoureux.

**Ni simple conseil ni médiateur,** ce détenteur d'un droit de vote contribue à une meilleure cohésion entre les actionnaires ainsi qu'à l'élaboration de décisions propres à assurer la pérennité de l'entreprise.

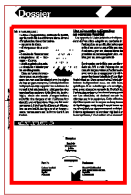
**Que le contrôle soit exercé** par le fondateur, ses descendants ou un manager salarié, ses apports s'adaptent au contexte, et il joue un rôle majeur en cas de cession ou de transmission.

Encore faut-il que celui-ci comprenne bien les raisons de sa nomination : apporter une expertise complémentaire ? ouvrir un réseau relationnel ? ou seulement dépassionner les débats ?

Les raisons du recours à l'administrateur étant posées, celui-ci procède à un « état des lieux » qui met en évidence certaines caractéristiques de l'entreprise :

- ▶ l'importance des actifs et leur pertinence vis-à-vis de la stratégie ;
- ▶ la présence de membres des familles actionnaires dans l'organisation ;
- ▶ le profil du dirigeant : ses priorités, ses attentes, sa façon de diriger, ses rapports avec les actionnaires ;





## » » l'actionnariat :

- niveau d'organisation, existence de pactes, représentativité des différents blocs, niveau d'implication des actionnaires,
- rapports de force,
- divergences de stratégies,
- besoins de financement antagonistes et « blocages » fiscaux,
- conflits générationnels,
- « cicatrices » laissées par les conflits passés.

Dans sa lettre de mandat et pour un environnement souvent mal familiarisé avec les règles de bonne gouvernance, l'administrateur indépendant doit rappeler les missions du conseil d'administration : désignation des mandataires sociaux ; définition de la stratégie ; choix du mode d'organisation ; contrôle des risques et de l'information donnée aux actionnaires. Dans un tel environnement, il doit particulièrement démontrer sa neutralité, sa rigueur et sa transparence, notamment sur la façon dont il est évalué.

*L'administrateur indépendant devra ouvrir la réflexion sur la transmission de l'entreprise.*

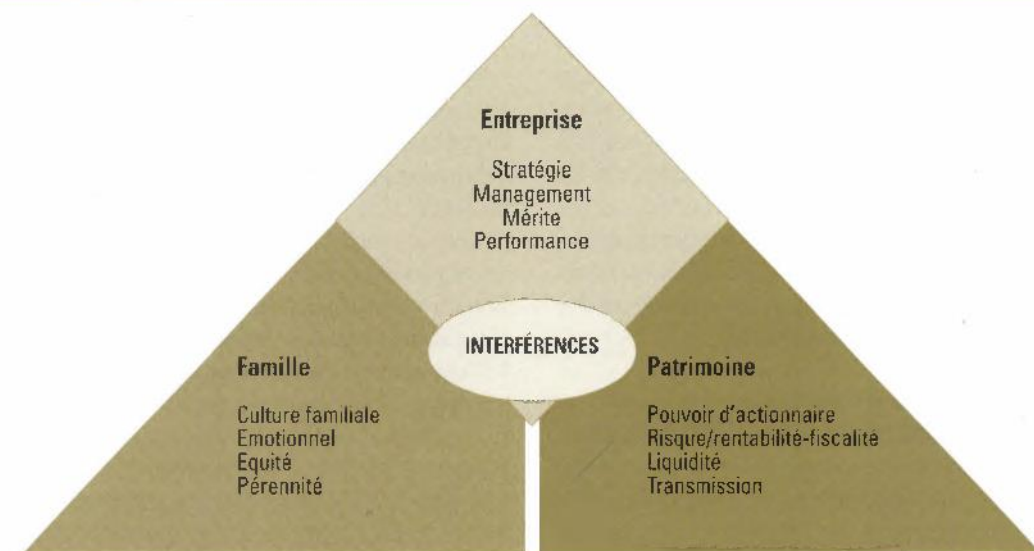
## Une nécessaire adéquation au contexte familial

Les apports de l'administrateur indépendant doivent être adaptés au contexte de l'entreprise, en particulier selon que celle-ci est encore contrôlée par son fondateur, par ses descendants de première ou seconde génération, ou bien par un manager salarié.

### L'entreprise contrôlée par son fondateur.

S'il a créé l'entreprise et cumule les pouvoirs de l'actionnaire avec ceux du management, le dirigeant-fondateur bénéficie d'une légitimité absolue. Dans ce contexte, l'administrateur indépendant aura un rôle bien spécifique. Il va « challenger » la stratégie, avec pour obsession essentielle l'intérêt de l'entreprise, exiger un *benchmark* permanent sur les résultats, et surtout ouvrir la réflexion sur la transmission. Cette réflexion doit être menée sur le moyen ou long terme de toute façon, mais aussi à court terme en cas d'accident, un risque rarement anticipé. Il devra également se montrer vigilant sur la compétence, l'évaluation et la rémuné-

## Trois logiques à concilier





## Briser le tabou de la sortie du dirigeant

Une société fabrique et distribue des produits d'entretien. Son capital est détenu par trois frères. Elle est dirigée par l'un d'eux, âgé de 58 ans. Les actionnaires demandent à un administrateur indépendant d'entrer au conseil afin d'enrichir leur réflexion et que soit abordée la question d'une éventuelle cession.

L'administrateur se rend compte en fait qu'aucun des actionnaires ne souhaite céder l'entreprise qui se développe depuis trente ans. La stratégie n'exige pas qu'elle change de mains. En revanche, personne dans la génération suivante ne travaillant dans l'entreprise, la succession du dirigeant est cruciale. L'administrateur pose

ouvertement cette question et demande qu'on envisage des solutions aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de la famille. Il propose de mettre en place des règles de gouvernance de sorte que soient définis les critères d'entrée des membres de la famille dans l'entreprise et de choix d'un successeur pour le dirigeant.

Au terme de ce processus, dans le respect des règles d'une charte familiale rédigée à cette occasion, le fils du dirigeant prend la direction commerciale. Les actionnaires se donnent deux ans pour prendre une décision définitive sur la succession opérationnelle et poser à nouveau, le cas échéant, la question d'une cession. ■

ration des hommes clés et s'assurer de la validité du contrôle interne.

**Illustration :** Une entreprise créée en 1975 par un ingénieur visionnaire réalise 70 millions d'euros de chiffre d'affaires et ses produits équipent un bon tiers des foyers français. Le créateur a plus de 70 ans mais il demeure très présent. Il a repoussé plusieurs offres d'acquisition au motif qu'elles étaient trop basses. Conscient que sa succession est une grande préoccupation, il approche une personne reconnue sur son marché et lui propose de rejoindre sa gouvernance.

Le professionnel contacté souligne dans son état des lieux la nécessité d'écrire une stratégie vraiment au service de l'entreprise, note l'absence d'autonomie des N-1, déplore le recrutement circonscrit à la seule région géographique de l'entreprise et évoque le chantier de la succession du fondateur qu'il faut ouvrir immédiatement.

La lettre de mandat ne sera pas signée, le dirigeant refusant de discuter ces points en conseil d'administration. Finalement, l'administrateur indépendant préférera démissionner.

## Une mission peut en cacher une autre

Numéro un en Europe sur un marché très pointu d'outils spéciaux pour l'industrie agroalimentaire, une société est dirigée par les deux fils quinquagénaires du fondateur, retraité et toujours membre du conseil. Ils cooptent monsieur X qui vient de quitter la direction générale d'un de leurs fournisseurs et lui proposent de le rejoindre au conseil. Le nouvel administrateur croit ne devoir cette proposition qu'à son parcours et à son réseau. Au cours des entretiens préalables à l'établissement de sa lettre de mission, il découvre une tension importante dans les rapports entre les deux frères, laquelle est exa-

cerbée par l'arrivée prochaine de leurs deux fils aînés dans le comité de direction. L'administrateur indépendant va se consacrer durant les deux années-suivantes à intégrer au mieux cette troisième génération montante en respectant les points de vue des deux autres...

Sa pondération et son recul vont consacrer ce rôle particulièrement après les décès du fondateur et celui d'un de ses deux fils auquel sa fille cadette succède à la direction financière. C'est lui qui dans ces circonstances très particulières propose un nouveau schéma d'organisation qui est accepté par tous. ■



## De l'importance d'une feuille de route

Le groupe X a été créé il y a une vingtaine d'années par un visionnaire avec un projet innovant pour de grandes entreprises *B to C* : la conception, la réalisation et l'entretien de leurs espaces de vente. Aujourd'hui, c'est une entreprise patrimoniale prospère qui réalise 100 millions d'euros de chiffre d'affaires et n'a pas d'équivalent en Europe. L'enjeu affiché est maintenant le passage à l'échelon international. Cela nécessite l'ouverture du capital et une stratégie de déploiement.

Un administrateur indépendant expérimenté en PME de croissance est recruté. Il cerne rapidement la volonté du propriétaire et de son associé : pérennité et développement de l'entreprise par l'équipe en place aux côtés d'un partenaire financier. Dans son état des lieux, il va notamment

mettre en évidence la nécessité de structurer le comité de direction et d'en renforcer l'autonomie par rapport au fondateur charismatique. Il insiste sur l'importance de formaliser et d'imposer un certain nombre de *process* sur les fonctions achats et production, qui font la rentabilité récurrente de l'entreprise. Il recommande de constituer un noyau stable de plusieurs actionnaires choisis dans l'équipe et devant relayer la vision du créateur aux côtés du financier.

Dans sa lettre de mandat, ces objectifs seront rappelés, assortis d'un calendrier. Il sera aussi souligné l'importance de fournir à ces actionnaires plus nombreux des éléments de comparaison afin que la performance de l'entreprise puisse être évaluée plus méthodiquement et plus régulièrement. ■

➤ **L'entreprise familiale de seconde, troisième génération ou plus.** Dans l'entreprise patrimoniale consolidée sur plusieurs générations, un certain conservatisme est souvent légitimé par des résultats structurellement bons et renforcé par une réticence à changer ce qui a été légué par la génération précédente. L'administrateur indépendant doit questionner le bien-fondé de certaines activités « historiques », initier une véritable analyse des risques et favoriser l'innovation.

Les actionnaires familiaux peuvent être nombreux et poursuivre des objectifs différents. L'administrateur indépendant veillera donc à l'équilibre de leur représentativité dans le conseil d'administration, fera en sorte qu'ils soient informés régulièrement, et se préoccupera de la constitution de structures optimisées pour stabiliser le capital.

**Illustration :** Voici l'histoire d'une entreprise créée il y a vingt ans. Son fondateur,

aujourd'hui retraité, possède 65 % du capital. Il en a donné 7 % à chacun de ses cinq enfants, dont deux travaillent dans l'entreprise. L'un d'eux, directeur général, forme le projet de tripler le chiffre d'affaires en cinq ans. Avant d'engager son action, il pose les préalables suivants : il veut pouvoir décider sans partage mais en proposant à chaque membre de la fratrie de sortir ou d'accompagner son projet, de sorte que l'échec ou le succès ne vienne pas ensuite diviser la famille. En outre, il garantit une bonne opération financière à ses parents, dont le support financier préalable pour développer l'entreprise lui est acquis et nécessaire.

Un administrateur indépendant est sollicité qui va :

- ▶ dialoguer avec la famille, dont un seul membre restera au capital aux côtés du dirigeant et du fondateur ;
- ▶ associer un fonds de développement régional aux actionnaires dans un holding de tête ;
- ▶ obtenir du fondateur un apport en compte courant pour développer l'entreprise.

*A la deuxième ou troisième génération, un certain conservatisme est souvent de mise.*



Si tout se passe comme convenu, le directeur général rachètera progressivement la participation du fonds, l'entreprise remboursera son fondateur et le projet sera réalisé à la satisfaction générale.

### L'entreprise familiale dirigée par un manager extérieur.

Dans le cas d'une entreprise patrimoniale dirigée par un manager étranger à la famille, l'administrateur indépendant a généralement été appelé par les actionnaires familiaux soucieux d'entendre une autre voix. Il s'attachera en conséquence à développer une « alchimie gagnante » avec le manager, pour défendre l'intérêt de l'entreprise tout en intégrant les enjeux patrimoniaux. Il devra recentrer le débat lorsque la stratégie patrimoniale bouscule celle de l'entreprise et faciliter la communication entre dirigeant et actionnaires, voire parfois entre actionnaires. Enfin, il devra rationaliser les critères d'évaluation du manager par les actionnaires.

**Illustration :** Une société presque centenaire, filiale d'un groupe familial, a régulièrement une rentabilité nette voisine de 10 %. A la fin des années 90, le dirigeant salarié

*Dans l'entreprise dirigée par un manager salarié, la communication avec la famille est primordiale.*

s'accroche à la conviction que la nouvelle économie ne sera qu'un feu de paille qui ne touchera pas son secteur.

Les actionnaires familiaux sont contrariés par cette attitude, mais ne veulent pas rompre avec celui qui depuis des années leur assure d'excellents résultats. Ils recomposent le conseil avec un administrateur indépendant.

Celui-ci instruit le différend pendant plusieurs mois. Puis il conforte l'analyse du dirigeant mais encourage la création d'une filiale pour tester le modèle Internet. Au terme de l'expérience, alors que la bulle Internet vient d'exploser, l'entreprise a pu faire d'elle-même le bilan et le tri, sans dégâts. Enrichissant ses produits d'un côté, oubliant les fausses pistes de l'autre.

### La société cotée ou détenue par un fonds.

Lorsque l'actionnariat n'est plus exclusivement familial, l'administrateur indépendant a un rôle plus complet en matière de gouvernance, du fait même de l'ouverture du capital à des acteurs

## Déculpabiliser les héritiers

Le fondateur d'une entreprise spécialisée dans la conception et la production de luminaires haut de gamme a 60 ans. Il l'a créée avec son frère il y a trente ans et ils en détiennent tous deux le capital. Chacun d'eux a appelé auprès de lui l'un de ses enfants. L'un dirige la partie technique et l'autre la force de vente. Les deux actionnaires aimeraient se retirer, mais ils sentent l'entreprise encore fragile et pensent que leurs successeurs n'ont pas l'envergure suffisante pour la développer. Ils font entrer un administrateur indépendant dont la mission sera d'abord de « tutorer » ces jeunes dirigeants.

En professionnel du secteur, celui-ci identifie bien vite qu'une insuffisance de fonds propres

empêchera l'entreprise de prendre un virage technologique majeur pour sa survie. Il convainc les actionnaires que ce qu'ils demandent à leurs enfants est une mission trop lourde. Il les rapproche d'un repreneur potentiel qui, avec l'aide d'un fonds, peut mener à bien le développement envisagé.

Aujourd'hui les fondateurs se sont retirés avec une contrepartie équitable à leur participation. Les deux héritiers restent actifs dans l'entreprise en qualité de salariés : ils sont en fait soulagés d'un grand poids car, s'ils n'avaient pas la vocation de diriger l'entreprise, ils n'avaient pas non plus su refuser à leurs parents « l'honneur » d'essayer! ■



» extérieurs. La présence d'actionnaires historiques le conduira à recentrer le débat lorsque la stratégie patrimoniale l'emporte sur celle de l'entreprise. Il fera en sorte que nominations et rémunérations des dirigeants répondent à des critères rationnels, remettra en question régulièrement la pertinence de la cotation, validera en conseil d'administration la communication institutionnelle et financière du management. Enfin, il devra veiller à l'équilibre et à la stabilité de la politique de dividendes.

**Illustration :** Une société de services aux entreprises, bien placée sur une niche et dirigée par son fondateur, a ouvert son capital à des investisseurs. Elle connaît des difficultés du fait de croissances externes difficiles. Le dirigeant est fortement mis en cause par les actionnaires financiers alors qu'il sait avoir prochainement besoin d'eux pour un nouvel apport en fonds propres. Il fait appel à un administrateur indépendant. Celui-ci hiérarchise l'urgent et l'important en intensifiant les débats au sein du conseil. Il obtient des actionnaires financiers le maintien à son poste du dirigeant fondateur, toujours légitime pour

*A l'origine d'une cession, on trouve souvent les intérêts patrimoniaux des actionnaires.*

assurer la cohésion des forces vives de l'entreprise. Puis il élabore avec lui un plan de redressement composé de mesures ponctuelles et appuie leur mise en œuvre. Les premiers effets sont rapides : la confiance entre actionnaires financiers et dirigeant revient, une augmentation de capital est décidée puis réussie.

### Un rôle majeur en cas de cession ou de transmission

Qu'il s'agisse de cession ou de transmission, l'administrateur indépendant joue un rôle dans la prise de décision comme dans l'exécution de celle-ci. Nous examinerons ici plus particulièrement la première étape.

A l'origine d'une cession comme d'une transmission, on trouve souvent des considérations liées conjointement à la stratégie de l'entreprise et à la stratégie patrimoniale des actionnaires. Les interférences entre les trois univers de l'entreprise patrimoniale sont alors exacerbées et viennent compliquer la tâche des dirigeants. Ici encore, la présence d'un administrateur indépendant est déterminante.

Celui-ci est-il dans son rôle lorsqu'il pose la question de la succession? La définition de la stratégie et des moyens dont dispose

### Poser la question de la succession

**L**e groupe Dupont, du nom de son créateur, fabrique des matériels pour l'industrie. Son dirigeant, âgé de 56 ans, appartient à la troisième génération. Il détient, avec ses enfants, 51 % du capital, le reste étant réparti dans la famille. Soucieux de diversification stratégique, il fait appel à un administrateur indépendant.

L'administrateur aborde d'emblée la question de la transmission ou de la cession de l'entreprise. Le dirigeant est catégorique, il veut transmettre à ses enfants. Or son fils aîné a fait récemment un choix professionnel incompatible avec la direction de l'entreprise familiale et le cadet est

trop jeune. Par ailleurs, les autres actionnaires, qui ne travaillent pas dans le groupe, semblent désireux de céder leurs participations. Toutefois le dirigeant ne se résout pas à être celui qui aura « liquidé » l'entreprise reçue en héritage.

La question est désormais posée et elle devra être résolue à terme. En attendant, décision est prise de :

- recruter un directeur général pour épauler le dirigeant qui va se consacrer au long terme;
- restructurer le groupe afin de permettre, le cas échéant, un désintéressement d'éventuels actionnaires sortants. ■



## Le family office à la rescousse

Un groupe spécialisé dans les équipements de bureau est dirigé et détenu par les enfants du fondateur, âgés de 59 et 61 ans. L'une voudrait céder l'entreprise mais son frère n'est pas d'accord, bien qu'il admette se voir aucun héritier en mesure de la diriger. Un administrateur indépendant est appelé pour les aider à réfléchir sur leur stratégie.

L'administrateur est vite convaincu qu'il faut organiser la cession car les relations entre les deux dirigeants se tendent. La question est discutée : le dirigeant rétif s'estime moins en risque, à titre personnel, avec un capital concentré dans une entreprise dont il connaît le métier. Il préfère donc reporter *sine die* toute cession. L'adminis-

l'entreprise pour la mener est au cœur de sa mission. Or la stratégie dépend directement de la réponse apportée à la question, et réciproquement. L'administrateur indépendant doit ainsi détecter tout décalage entre la stratégie de l'entreprise et les conditions de sa mise en œuvre.

Parmi les points cruciaux on peut citer : (1) l'âge avancé du dirigeant, (2) l'inadéquation entre les capacités financières des actionnaires et le besoin de financement de l'entreprise, (3) le besoin de liquidité de certains actionnaires, (4) la mésentente entre eux... L'administrateur indépendant doit détecter le moindre signal : mauvais résultats, doute sur des compétences, mauvaise humeur ambiante. Il doit cependant rester prudent afin de ne pas sortir de son rôle. Sa mission doit être conduite dans le cadre du conseil d'administration. Or les décalages détectés sont parfois liés à la situation ou aux objectifs personnels des actionnaires ou du dirigeant. La cession comme la transmission comporte un volet « entreprise » et un volet « patrimoine ». Une question se rapportant trop directement à ce dernier peut donc être perçue comme une intrusion dans

trateur les incite, lui et sa sœur, à rencontrer un *family office*.

Ce dernier travaille sur la notion de « risque » et aide les propriétaires à imaginer comment pourrait s'organiser leur vie après une cession, tant sur le plan patrimonial que pour la réalisation de projets jusqu'à présent différés. Ceci permettrait, par exemple, de doter leurs enfants immédiatement. De surcroît, les produits de la cession pourraient bénéficier d'un taux d'imposition réduit s'ils prenaient leur retraite par la même occasion. Après quelques mois de réflexion, les deux dirigeants actionnaires trouvent un accord pour engager un processus de cession sur la base d'un prix minimum. ■

la sphère privée. Sur ces sujets, l'intervention conjointe d'un *family office* traitant simultanément les aspects patrimoniaux et familiaux est souvent indispensable.

Dans ces nombreuses situations, le couple intérêt-stratégie de l'entreprise définit le périmètre d'action de l'administrateur indépendant, qui n'est ni un conseil chargé de défendre des intérêts particuliers, ni un médiateur chargé de trouver des compromis. C'est au contraire le détenteur d'un droit de vote au sein du conseil d'administration, qui engage sa propre responsabilité. S'il intègre vraiment les spécificités liées au caractère patrimonial de l'entreprise qui fait appel à lui, il contribue sans aucun doute à sa meilleure gouvernance et à une meilleure cohésion des actionnaires. Ce faisant, il facilite la définition et la mise en œuvre des décisions propres à assurer le développement et la pérennité de l'entreprise. Dommage que ce nouvel acteur soit encore trop peu sollicité par les actionnaires et les dirigeants. ■

Ni conseil  
ni médiateur,  
l'administrateur  
indépendant  
engage sa propre  
responsabilité.