



ANNE NAVEZ, PRÉSIDENTE ET FONDATRICE DE "VOTRE-ADMINISTRATEUR",

premier réseau social dédié à la gouvernance d'entreprise (www.votre-administrateur.com)
Anne a 28 ans d'expérience comme directeur financier au sein de sociétés internationales dans divers secteurs d'activité, plus particulièrement dans les biens de consommation (Colgate Palmolive) et le luxe (Baccarat, LVMH). Elle est administrateur de sociétés certifié (ASC) et administrateur indépendant au sein du Centre français de protection de l'enfance, en charge du comité financier et membre de la commission prospective (10 millions de CA).

L'administrateur indépendant, le nouvel allié du dirigeant

Afin de briser sa solitude, le dirigeant d'une PME-ETI a intérêt à s'entourer d'administrateurs indépendants. Si ce besoin est encore peu identifié, une tendance se dessine vers l'importation en France de cette solution inspirée en partie par les Anglo-Saxons.

Les PME recherchent-elles aujourd'hui l'expertise d'administrateurs indépendants ? Expriment-elles des besoins en la matière ?

S'entourer de conseils, accepter d'être challengé, ouvrir sa gouvernance à un œil extérieur, préparer sa succession font partie des sujets qui commencent à intéresser les PME.

Nos PME et ETI évoluent dans un environnement économique qui s'est considérablement complexifié. Pour se développer et mieux anticiper l'avenir, les dirigeants d'entreprises ont besoin de briser leur solitude et de s'entourer d'administrateurs indépendants compétents qui vont les aider à accompagner leur croissance.

Mais peu de PME (indépendantes ou familiales) disposent d'une gouvernance formalisée et beaucoup sont isolées ou font appel à leur cercle proche.

Par manque de temps, de recul, de peur de ne plus être le seul maître à bord, le besoin de mettre en place une gouvernance n'est pas toujours exprimé ou identifié par les dirigeants. Et lorsqu'il est identifié, ce besoin est encore souvent considéré comme non prioritaire, sauf

s'il est imposé par des partenaires externes (investisseur, banque...)

Bien qu'encore timide, cette démarche de renforcement de la gouvernance s'intensifie cependant. Il est prouvé que les entreprises accompagnées par un conseil d'administration/surveillance ou son équivalent (comité stratégique...) sont plus performantes et mieux perçues par les parties prenantes, notamment les analystes financiers. L'accueil de la démarche pédagogique entreprise par Votre-Administrateur (voir encadré) pour les sensibiliser, démontre aussi leur préoccupation grandissante.

Peut-on dresser un profil type d'administrateur indépendant pour une PME ? En quoi ses compétences peuvent-elles différer de celles d'un administrateur indépendant d'une grosse entreprise cotée ?

Il n'existe pas de profil type d'administrateur. Un administrateur est un cocktail de compétences, d'expérience et de savoir être. L'entreprise le choisira en fonction des critères qu'elle aura déterminés. Une PME ou ETI souhaitant s'orienter vers une croissance externe, pourra, par exemple, privilégier un

CHOOSING THE RIGHT INDEPENDENT BOARD MEMBER

« Invest in Corporate Governance » is probably the next hurdle for many small and middle size companies (PME & ETI). Their manager-generally the owner-should find in an independant board member, the appropriate support to help him strengthening the company strategic vision, articulate its development plans and reinforce its aptitude to get external. Once on board the independant board member should become the privileged advisor of the company manager and in most instances break the isolation of the small companies owners. Choosing the right independant board member appears to be a key step in most Small and middle size companies' development. V.A. Votre Administrateur will lead you through in this crucial choice.

Anne Navez
www.revueanalysefinanciere.com

administrateur ayant une dimension internationale, stratégique, financière ou commerciale et une connaissance du marché.

Quelle que soit la taille de l'entreprise, le rôle et la responsabilité de l'administrateur sont identiques. Sa mission est néanmoins certainement plus dynamique dans une PME/ETI que dans un groupe coté où l'équipe opérationnelle est plus étoffée et le conseil plus formel.

Dans une PME, un administrateur est plus proche du business, du dirigeant et agit réellement en tant que conseil, stimulant, participant activement à la création de valeur. Il devra néanmoins être vigilant à ne pas se conduire en opérationnel.

Des formations d'administrateurs ont émergé pour répondre à la demande des entreprises de s'entourer d'administrateurs indépendants formés aux enjeux de gouvernance. Elles vont dans le sens d'une professionnalisation de la fonction de l'administrateur, lui apportent une dimension supplémentaire, mais ce n'est qu'un des critères le qualifiant. Personne

expérimentée, l'administrateur doit également se tenir informé de l'actualité de la gouvernance et des bonnes pratiques.

Quels rapports l'administrateur indépendant doit-il entretenir avec le dirigeant de la PME ?

Comment se faire entendre tout en gérant les susceptibilités du "patron" peu habitué à partager ?

L'administrateur allie savoir-faire et savoir-être, autant de qualités lui permettant d'exercer ses missions. C'est un partenaire au jugement indépendant qui agit dans l'intérêt de l'entreprise et se présente au dirigeant comme un allié. L'alchimie avec ce dernier est capitale.

Son rôle est de le questionner avec bienveillance, de conseiller, de contrôler, de décider, d'avoir du courage et de l'accompagner dans la croissance et le développement de l'entreprise.

Par son attitude, son investissement et sa compétence, il va progressivement démontrer au dirigeant la valeur ajoutée apportée. Pour finir, recourir à

L'APPORT DES ASSOCIATIONS DANS LA SENSIBILISATION DES PME-ETI

Dans le cadre de ses travaux, l'IFA (Institut français des administrateurs) a publié, dès 2010, la brochure *Ouvrir son conseil pour assurer la croissance de son entreprise* visant à sensibiliser les PME/ETI à l'importance d'intégrer des administrateurs indépendants dans leur conseil d'administration ou de surveillance.

De son côté, l'APIA (Administrateurs d'entreprises indépendants et professionnels), qui regroupe des chefs d'entreprises PME, édite régulièrement des cahiers dédiés à l'administrateur indépendant et aux entreprises.

un administrateur représente un faible coût⁽¹⁾. Tout dirigeant aura vite compris que sa présence va rompre sa solitude et lui apporter une richesse supplémentaire.

Peut-on s'inspirer des pratiques à l'étranger ? Certains pays sont-ils en avance ?

La réflexion sur la gouvernance d'entreprise (*Corporate Governance*) a démarré il y a vingt ans aux États-Unis, suivis par l'Angleterre et, plus récemment, par la France.

Le modèle de gouvernance d'entreprise peut différer selon les pays, pour des raisons historiques, culturelles, politiques et économiques.

En Angleterre par exemple, le conseil d'administration, très professionnalisé, occupe une place importante alors qu'en France le dirigeant se situe au premier plan.

La France s'est inspirée de la conception anglaise de l'administrateur indépendant.

Le modèle de gouvernance français a tendance à converger sur certains points vers les modèles anglo-saxons : l'accroissement du rôle de l'administrateur indépendant,

sa présence dans les comités spécialisés, l'actualité récente sur la rémunération des dirigeants (*say on pay*) en sont des illustrations. ■

(1) L'administrateur perçoit des jetons de présence. Si l'on considère qu'un administrateur consacre, chaque année un minimum 10 jours à sa mission pour une rétribution allant de 0 à 80K€ (pour les grandes entreprises), l'avantage pour l'entreprise est conséquent. Rappelons que le travail et l'implication de l'administrateur sont réels, qu'il est responsable et qu'il est anormal de ne pas le rémunérer un minimum.

UN RÉSEAU SOCIAL DÉDIÉ À LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

VA, Votre-Administrateur est une entreprise dont le cœur de métier est le conseil en Gouvernance Corporate et l'accompagnement des conseils d'administration et de surveillance, à travers notamment le recrutement d'administrateurs. La société, qui a créé le premier réseau social dédié à la gouvernance d'entreprise (www.votre-administrateur.com), favorise la mise en relation des administrateurs avec les entreprises.

Votre-Administrateur.com est aussi une plate-forme d'information et d'actualités interactive (en français et anglais), au service des entreprises et des administrateurs.