



ENTREPRENDRE
MANAGEMENT



De gauche à droite : Thomas Derichebourg, Pascale Auger, Jean-Berard Bonduelle et Clémence Decortiat

Entreprises & Cités accueillait le 22 juin le réseau des entreprises familiales FBN et l'IFA pour parler gouvernance. Avec une idée force : l'administrateur externe est un véritable atout face à la complexification des modèles.

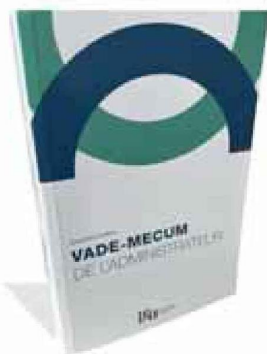
« Mon conseil est fermé. Du coup, j'ai pris le sujet à l'envers en prenant des mandats d'administrateurs dans d'autres organismes pour voir comment ça se passe ». Caroline Poissonnier est directrice générale du groupe Baudalet (600 salariés, 188 M€ de chiffre d'affaires). Mais la famille est encore réticente à ouvrir le conseil à des administrateurs extérieurs et du coup la dirigeante veut d'abord apprendre de cette nouvelle expérience (à l'IRD et au CIC) pour faire avancer les lignes plus tard.

« **POSER LA BONNE QUESTION AU BON MOMENT** »
« La gouvernance est aujourd'hui à la croisée des chemins. Le rôle des conseils d'administration a complètement changé car toute entreprise doit faire face à une complexification croissante des business models », analyse Clémence Decortiat, de l'Institut français des administrateurs (IFA).
« Nous avons six administrateurs indépendants chez Bonduelle. C'est très

enrichissant, cela évite l'entre-soi. Dans une famille, certains disent les choses, d'autres pas, on peut éviter les sujets qui fâchent », analyse Jean-Bernard Bonduelle, coprésident du FBN (Family Business Network) au côté de Caroline Poissonnier. Comme elle, il exerce du reste des mandats d'administrateur indépendant. « Le plus important dans cette mission est d'être capable de poser la bonne question au bon moment, de la mettre sur la table », estime-t-il.

La logique profonde est celle de la pérennité des entreprises. « Les administrateurs indépendants permettent de réfléchir différemment, d'apporter des retours d'expérience, d'innovations croisées, mais aussi d'éviter cer-

tains écueils », commente Pascale Auger, administratrice indépendante passée notamment dans les conseils de Michelin ou Bolloré. Elle rapporte un cas de projet d'acquisition d'une entreprise pour lequel les dirigeants étaient très enthousiastes, mais que les administrateurs extérieurs avaient analysée froidement, et de façon plus négative, entraînant finalement une décision contraire. « Nous incluons toujours nos administrateurs (parmi lesquels Matthieu Pigasse, ndlr) dans les décisions, il y a parfois ajustement de position », complète Thomas Derichebourg, président de Derichebourg Environnement.



L'IFA a publié en juin la 4e édition de son vade-mecum de l'administrateur

Le principe semble donc très vertueux dans les entreprises d'une certaine taille. Mais pour les plus petites ? « L'administrateur extérieur est avant tout un regard franc et bienveillant. Il permet de sortir du cadre. C'est extrêmement bénéfique », martèle Jean-Bernard Bonduelle. « Son rôle va au-delà de l'administration des comptes, de la nomination et la rémunération du dirigeant. Il doit accompagner la stratégie du dirigeant avec un coup d'avance », plaide Clémence Decortiat.

■ Olivier Ducuing