



## L'administrateur indépendant doit faire le lien entre manager et investisseur financier

Administrateurs professionnels indépendants associés (Apia) dévoilent les bonnes pratiques pour développer une entreprise avec fonds d'investissement

par BRUNO DE ROULHAC

Sur les 20.000 entreprises moyennes que compte la France, seules 800 sont cotées en Bourse. Pour les autres, le développement nécessite souvent l'apport de fonds propres et donc l'arrivée de partenaires financiers. Or, ces entreprises, généralement familiales, ont trop souvent l'image du financier prédateur. Des explications s'imposent.

Dans cette perspective, Administrateurs professionnels indépendants associés (Apia) vient de publier son [22ème cahier](#) dédié aux bonnes pratiques sur le développement d'une entreprise avec un investisseur financier, en partenariat avec [Deloitte](#), [TCR Capital](#) et Arkea.

«L'arrivée d'un investisseur financier n'est pas destinée à toutes les entreprises», explique Denis Kibler, membre Apia. Il

*faut un projet précis. Le rôle de l'administrateur indépendant est alors d'aligner les objectifs des différents actionnaires, par essence différents».*

Cet administrateur «vient faire le lien entre manager et investisseur financier, qui ont tous des visions différentes, mais aussi inciter à une discipline de réunions régulières du conseil», ajoute Guy Ferré, membre Apia et président non exécutif de Winnicare. *En cas de crise, l'administrateur indépendant doit inviter chacun à faire preuve de réalisme».*

Plus globalement, la communication est primordiale. «Si le business plan ne peut pas être tenu, il faut prévenir le conseil au plus tôt, dialoguer», précise Jacques Sorrel, membre Apia, et administrateur de Talentia Software.

L'investisseur financier arrive pour accompagner un projet, sur une durée de 5 à 7 ans en moyenne, mais «l'effet de

levier doit être un complément, pas le fondement de l'investissement», précise Roberta Nataf, Associé [TCR Capital](#), tout en rappelant que le choix du type d'investisseur doit répondre aux besoins exprimés par l'entreprise, et que la transparence et des échanges au moins mensuels entre le management et les fonds sont essentiels.

D'ailleurs, le cahier d'Apia précise bien que le recours à un investisseur financier est à éviter si le projet est peu crédible; en cas de dépendance trop forte à un client, à un marché, à une évolution réglementaire ou à une rupture technologique; si le secteur est sinistré; ou en cas de conflit d'actionnaires. De même, le patron ne doit pas être trop autoritaire, et ne pas avoir des objectifs utopiques de valorisation de l'entreprise.