

A quoi sert un Board Member ? Rencontre avec Antoine Lemarchand, le coach

Membre de sept conseils d'administration, Antoine Lemarchand est aussi un entrepreneur, repreneur, investisseur et coach certifié. C'est avec toutes ces casquettes qu'il œuvre, en tant que board member, à la pérennité des entreprises, en se souciant toujours d'allier impact et business.

Temps de lecture : minute

27 août 2024

Antoine Lemarchand est issu d'une lignée d'entrepreneurs. Ses parents ont monté Pier Import dans les années 70, puis Nature & Découvertes dans les années 90. Au début de sa carrière, il a lui-même créé et revendu plusieurs entreprises. En 2009, après avoir commencé à aider son père, en particulier sur le e-commerce, le CRM et le développement international, il reprend les rênes de Natures & Découvertes et pilote l'activité jusqu'en 2021, deux ans après sa reprise par le groupe FNAC-DARTY. À l'automne 2021, Antoine Lemarchand reprend la holding familiale, qu'il transforme en family office au nom de Mercator. En 2021, il crée Nouvel Atlas, une filiale à 100% de Mercator qui investit en direct dans le non coté. Trois secteurs sont visés : l'outdoor, l'éducation et les savoir-faire artisanaux.

Entrepreneur et repreneur depuis l'âge de 25 ans, Antoine Lemarchand est aujourd'hui, à 52 ans, board member de sept entreprises : Millet Lafuma, Padelshot, Chilowé, Le Hibou, Gibus, Vaonis, Origine et la Fondation Lemarchand pour l'équilibre entre la Nature et l'Homme. Il a été pour la première fois membre d'un conseil d'administration à l'âge de

27 ans. Il s'agissait de Nature & Découvertes où il ne travaillait pas encore. À l'époque, il est sollicité pour son jeune âge, et son expertise e-commerce, un enjeu de taille dans le retail. Il siège aux côtés de pointures comme le fondateur de Grand Optical. *« Tous ces gens-là m'impressionnaient, car il s'agissait des pionniers du commerce expérientiel »*, se rappelle-t-il.

Entrepreneur, investisseur, board member et coach

Par la suite, alors qu'il dirige Nature & Découvertes, il continue une petite activité de board member, en siégeant aux comités de deux entreprises, l'Éclat de Verre, un spécialiste de l'encadrement et Arteum, des boutiques de musées. Depuis 2019, qui coïncide avec le moment où sa famille a commencé à investir, son activité d'administrateur s'est intensifiée.

Antoine Lemarchand est toujours investi dans les entreprises dans lesquels il est board member, que ce soit à titre personnel, comme pour Nikito, ou via Nouvel Atlas, le véhicule d'investissement direct du family office. *« Pour moi, c'est important que les décideurs soient payeurs, même si le nombre d'actions détenues est symbolique »*, commente-t-il.

« J'ai trois particularités. Je suis moi-même entrepreneur, donc je comprends bien ce que les fondateurs attendent d'un conseil. Je suis assez demandé pour ma double casquette business et impact. Enfin, je suis coach certifié, ce qui influence la manière dont j'accompagne les dirigeants », partage Antoine Lemarchand.

Un administrateur qui se soucie de l'humain et œuvre pour la pérennité de l'entreprise

À raison de 3 ou 4 boards par an et par entreprise, Antoine Lemarchand

assiste à une trentaine de boards dans l'année. « *Ce sont des réunions qui durent en moyenne 2 à 3 heures, et il faut autant de temps pour les préparer* », indique-t-il. Avant chaque board, il exige des entrepreneurs de recevoir les slides 10 à 15 jours avant ainsi que les questions. « *À mon sens, il faut forcer l'entrepreneur à utiliser au mieux le board en posant les bonnes questions. On voit encore trop souvent uniquement des défilés de slides, qui sont une perte de temps et d'argent pour tout le monde* », souligne-t-il.

« *Lors d'un conseil, je ne suis pas là pour donner du poisson aux fondateurs, mais pour leur apprendre à pêcher* », image Antoine Lemarchand. « *Le board member idéal est celui qui fait gagner du temps aux fondateurs et qui aide les dirigeants à se poser les bonnes questions, lui donner les clés pour y répondre et l'aider à ne jamais perdre de vue les valeurs de l'entreprise* », insiste-t-il. « *Au sujet de l'impact par exemple, il doit l'aider à faire des compromis, mais pas de compromissions avec la raison d'être* », illustre-t-il.

« *Je commence toujours un board en demandant comment va le fondateur. On ne se soucie parfois pas assez du ou des fondateurs, qui est pourtant un actif clé. Je suis toujours un peu bluffé de voir les fonds qui se ruent sur les chiffres sans se soucier de cela. Pour moi, le bon ordre, ce sont d'abord les hommes et les femmes, ensuite les produits et les services, qui comprennent les sujets de la concurrence, des fournisseurs, de l'impact et des clients. Vient ensuite la finance qui est la résultante des deux premiers volets* », confie Antoine Lemarchand.

Les boards sont parfois de très bons moments. Il se souvient notamment d'un board chez Nikito, où tous les membres du comité stratégique sont allés tester les trampolines et les toboggans du dernier-né des parcs à Rosny sur Seine. Mais il peut aussi y avoir des moments plus désagréables. « *Parfois, le devoir du board member est de révoquer le dirigeant s'il ne fait plus l'affaire* », rappelle-t-il. « *Le board n'est pas là*

pour servir le dirigeant, mais pour accompagner l'entreprise dans son développement et assurer sa pérennité. Il doit veiller à la bonne cohérence des ensembles, notamment le partage de la valeur », résume Antoine Lemarchand.

La fonction d'administrateur ne se limite pas aux boards

En dehors des boards, Antoine Lemarchand aime passer des moments informels avec les fondateurs, en déjeunant avec eux, en faisant du ski de randonnée avec le fondateur de Chilowe, ou en jouant au padel avec celui de Padelshot. *« J'ai besoin de comprendre qui est l'individu derrière le fondateur. Mais il faut trouver une juste mesure, et ne pas rentrer dans une relation émotionnelle avec les fondateurs pour garder un regard extérieur »,* explique-t-il.

Une prise de recul nécessaire pour les fondateurs. *« Je recherche chez un administrateur de la prise de recul, de l'expertise et du réseau. Ce que j'apprécie chez Antoine Lemarchand, c'est sa disponibilité, sa capacité à analyser et benchmarker un compte d'exploitation et son expertise d'investisseur »,* confirme Hugo Perpère, CEO et fondateur de Nikito.

Antoine Lemarchand encourage les fondateurs à donner accès aux administrateurs à toutes les parties prenantes, clients, fournisseurs, etc, afin de mieux les connaître. Il les invite aussi à convier les membres du comité de direction à certains board dans le but de mettre ponctuellement à l'honneur des fonctions. *« Je suis très terrain, car dans le retail, le diable est dans les détails. J'utilise les services et les produits des startups que j'accompagne, pour leur faire remonter des questions liées à l'expérience client, souvent le parent pauvre des interactions des board members avec l'entreprise »,* ajoute-t-il.

Cette vision à la fois micro et macro est saluée par les entrepreneurs qu'il

accompagne. *« J'attends d'un membre du board de l'écoute, un avis extérieur, neutre et distancié. Et surtout qu'il partage son expérience et expertise, notamment dans des domaines complémentaires à ceux maîtrisés par le manager de l'entreprise. Par exemple, chez Antoine Lemarchand, son expérience et son expertise dans le retail, nous permet d'améliorer sans cesse l'expérience client dans nos clubs »*, abonde Jérôme Doligé, fondateur de Padelshot.

En conclusion, il cite un livre écrit par la famille Mulliez au sujet de la gouvernance d'entreprise : *« Il faut que les membres du board soient exigeants quand tout va bien et bienveillants dans les moments plus difficiles, malheureusement, c'est souvent l'inverse qui se produit »*.



À lire aussi

À quoi sert un Board Member ? Rencontre avec Philippe Vimard, board member de métier



MADDYNEWS

La newsletter qu'il vous faut pour ne rien rater de l'actualité des startups françaises !

JE M'INSCRIS

Article écrit par Manon Triniac