

# APIA

Administrateurs Professionnels  
Indépendants Associés

Cahier n°12

## Repères pour la rémunération des Administrateurs Indépendants



**EUROSEARCH & ASSOCIÉS**  
RESSOURCES DE MANAGEMENT

# Table des matières

## **Introduction**

### **1. Que rétribue-t-on chez un administrateur ?**

- 1.1 La responsabilité*
- 1.2 L'intelligence des situations*
- 1.3 L'expérience*
- 1.4 Le professionnalisme*

### **2. Quelles références en matière de rémunération ?**

- 2.1 Les Commissaires aux comptes*
- 2.2 Les Consultants de direction générale*
- 2.3 Les Dirigeants*

### **3. Combien sont aujourd'hui rémunérés les administrateurs indépendants ?**

- 3.1 L'expérience des membres de APIA*
- 3.2 A l'extérieur de APIA*

## **Conclusion : une fourchette de raison**

## **Postface du Président de APIA**

# Introduction

Les bonnes pratiques de gouvernance procèdent d'un mouvement historique irréversible. Une plus grande transparence et une pratique nouvelle ou différente du pouvoir à la tête des entreprises s'étendent progressivement. Elles répondent au changement de type d'actionnariat, à l'évolution du droit européen sous l'influence anglo-saxonne, aux préoccupations citoyennes de supprimer les abus et d'œuvrer pour un développement durable de l'entreprise.

L'administrateur indépendant joue un rôle déterminant dans la transformation de cette gouvernance. Ni représentant des associés, ni impliqué dans la gestion quotidienne, il apporte au sein de son Conseil d'administration une manière différente de regarder le fonctionnement et le futur de l'entreprise, en raisonnant pour le bien de l'entité sociale.

L'administrateur indépendant est un professionnel dont la fonction mérite une rémunération équitable.

Les entreprises françaises, particulièrement les PME, cherchent de toute évidence une règle sur le sujet en constatant :

- les limites du quasi bénévolat pour une fonction exposée
- le manque de budgets pour un poste de dépense inconnu il y a encore peu
- l'absence de repères admis.

Il est donc apparu indispensable pour APIA de contribuer à l'émergence de premiers repères pour la rémunération de cette fonction, non seulement pour ses propres membres et, pourquoi pas, pour tous. Entreprises, actionnaires et administrateurs en décideront.

# 1. Que rétribue-t-on chez un administrateur ?

Quatre composantes justifient la rémunération d'un administrateur : l'engagement de sa responsabilité, son intelligence de la situation, son expérience, son professionnalisme.

2

## 1.1 La responsabilité

Les administrateurs sont collectivement responsables des décisions majeures prises par le chef d'entreprise. Le contrôle des dirigeants sociaux leur appartient et ils doivent en assumer les conséquences. De par la loi, un administrateur engage sa responsabilité personnelle en tant que mandataire social.

Au sein d'un Conseil d'administration, un administrateur supporte une responsabilité à la fois civile et pénale :

- Sa responsabilité civile à l'égard de la société et des tiers, porte sur les fautes de gestion mais également sur certaines infractions à la législation sur les sociétés et violations des dispositions statutaires. En cas de dépôt de bilan de la société, le reproche fait le plus souvent aux administrateurs est le défaut de surveillance des dirigeants sociaux ; l'inaction ne peut pas être une excuse.
- Sa responsabilité pénale est engagée en cas d'abus de biens sociaux, de présentation de

comptes infidèles, d'abus de pouvoir, de distribution de dividendes fictifs, même si les personnes susceptibles d'être recherchées en premier lieu sont le président ou les directeurs généraux.

Au sein d'un Conseil de surveillance, la responsabilité de ses membres peut être considérée comme moindre. Le Conseil a une simple mission de contrôle, certes permanent, de la gestion du directoire mais non d'administration de la société.

Les membres du Conseil de surveillance ne sont pas des dirigeants de droit contrairement aux administrateurs. Cela ne les empêche pas de pouvoir être l'objet d'une action en responsabilité au titre de leur faute personnelle, à l'égard de la société ou de ses actionnaires. Un membre du Conseil de surveillance n'a aucune raison d'être recherché dans le cadre d'une procédure collective sauf s'il est dirigeant de fait.

## 1.2 L'intelligence des situations

Un administrateur indépendant a un rôle actif à jouer pour créer de la valeur à travers l'entreprise. Il définit avec les actionnaires et le chef d'entreprise la contribution particulière qui est attendue de lui pendant son mandat. Son apport principal réside sans aucun doute dans son intelligence des situations aussi bien économiques que relationnelles.

Il est en effet en mesure d'accompagner l'entreprise à maîtriser une ou plusieurs phases de son évolution : croissance externe, ouverture du capital, re-déploiement industriel ou commercial, internationalisation, diversification, transmission, anticipation de nouveaux risques...

Sa compréhension de l'horizon des actionnaires et des ruptures à venir le conduit à combiner intelligemment ses fonctions de contrôle (vigile) et

d'éclairage stratégique (éclaireur) prévues par la loi.

Au-delà de la logique économique, les aspects relationnels qui touchent l'affectio societatis des associés et l'implication du dirigeant opérationnel sont tout aussi sensibles pour l'avenir de l'entreprise. L'administrateur est en mesure de faire face à la succession d'un fondateur, à un changement de générations, à l'arrivée de nouveaux actionnaires, à l'ego de personnes clés ou à leur disparition brutale... Par sa qualité d'écoute et sa persuasion, il doit savoir catalyser les énergies des différentes parties prenantes et concilier des intérêts divergents. Par son questionnement, il doit à la fois challenger et soutenir le dirigeant sans interférer avec la gestion de l'entreprise. Son approche doit rendre le dirigeant propriétaire des bonnes idées et lui en attribuer le mérite.

### 1.3 L'expérience

De telles compétences s'acquièrent par l'expérience. C'est pourquoi l'entreprise recherche comme administrateur indépendant un chef d'entreprise encore ou récemment en activité. Parce qu'il a été seul face aux responsabilités stratégiques, financières, sociales et sociétales d'une société, il est le pair du dirigeant opérationnel. Il peut légitimement dialoguer avec lui et partager son expérience.

Elle a pu être acquise dans le même secteur que l'entreprise ou dans un secteur économique connexe et pertinent par ses bonnes pratiques. L'expertise sectorielle rassure sur le réalisme des points de vue et apporte une communauté de

langage qui facilite les échanges. Elle apporte un réseau relationnel pertinent pour valider des hypothèses, trouver des partenaires et déployer une stratégie.

Cette expérience peut cependant venir de secteurs très différents. Dans ce cas, elle implique une période intense d'apprentissage de la société pour en comprendre les métiers et le business model. En évitant les risques de consanguinité (même métier, même camarade d'école, même client, même conseil...) elle aboutit à terme à un véritable enrichissement réciproque entre la société conseillée et son administrateur.

### 1.4 Le professionnalisme

Le professionnalisme chez un administrateur indépendant est de nature bien différente selon qu'il s'agisse d'une PME ou d'une grande entreprise, a fortiori du CAC 40.

Une grande entreprise cotée dispose de comptes périodiques et détaillés, d'un contrôle de gestion effectif et d'expertises multiples, internes et externes pour l'assister. Elle fournit à son Conseil une information structurée et complète. Ses administrateurs disposent d'une analyse pertinente et d'une revue exhaustive de toutes les solutions possibles. Leurs rôles consistent à définir leur choix ou leurs préférences, à exposer leurs avis et à insister auprès du dirigeant sur certains aspects critiques.

Une PME est souvent en déficit de certaines informations et peut même manquer de la capacité à les produire. L'administrateur indépendant a alors besoin de combler les lacunes éventuelles et les absences de savoir-faire de l'entreprise. Il doit découvrir, explorer, analyser les problématiques, constituer lui-même un dossier complet pour pouvoir les exposer au Conseil et au dirigeant. A l'inverse de sa situation dans une grande entreprise, il est souvent seul pour mener sa réflexion du début jusqu'à la fin auprès du diri-

geant et pilote parfois tout un processus dans le cadre d'une mission spécifique confiée par le Conseil.

Fréquemment, le Conseil d'une PME patrimoniale ou familiale n'est composé que d'associés familiaux, qui connaissent bien les actionnaires mais parfois mal les métiers de l'entreprise, et de tiers, conseils, amis ou anciens salariés, qui connaissent bien les métiers mais peu le rôle réel et complet d'un administrateur.

Dans ce cas, l'administrateur indépendant devient, en tant que sachant, responsable de professionnaliser la gouvernance de l'entreprise. Il rappelle aux membres du Conseil l'esprit et la lettre de la loi à laquelle il est sain de se référer régulièrement afin de respecter l'environnement légal et réglementaire. Il introduit progressivement des bonnes pratiques de gouvernance, issues de cas vécus, qui aideront le Conseil, le moment venu, à prévenir des dangers, à dénouer des situations complexes et à prononcer les bons arbitrages.

Aussi aura-t-il à cœur de se perfectionner dans le cadre d'une organisation professionnelle comme APIA pour atteindre l'excellence dans l'exercice de ses mandats.

## 2. Quelles références en matière de rémunération ?

L'administrateur indépendant partage avec les membres du Conseil une obligation de résultats. Les actionnaires voient leur risque financier rétribué par des dividendes et par une plus-value potentielle. Les salariés, dirigeants compris, ont un travail rémunéré. Un administrateur indépendant qui crée de la valeur en assumant un risque doit, lui aussi, être rémunéré.

Peut-on s'inspirer d'autres fonctions pour en déterminer le niveau ?

### 2.1 Les Commissaires aux comptes

Il y a beaucoup de points communs entre commissaires aux comptes et administrateurs professionnels :

- les deux exercent leur mandat en toute indépendance ;
- ils sont à la charge de l'entreprise ;
- ils ont un droit d'investigation et d'alerte au profit de la sécurité et de la fiabilité de l'exploitation et des informations communiquées, en contrepartie de responsabilités légales, codifiées ;

- ils apportent une expertise, une expérience et un échantillon d'observations étendu.

Il est donc logique de se référer à la rémunération de l'un pour approcher la rémunération de l'autre. Le barème des commissaires aux comptes, pour les PME, prévoit entre 200 et 400 heures d'investigations annuelles, à 150 € de l'heure en moyenne, soit des budgets annuels, selon la taille précise de l'entreprise, variant entre 30 et 60 K€.

### 2.2 Les Consultants de direction générale

Un Conseil d'administration bien mené a un rôle structurant sur toutes les démarches stratégiques et peut arbitrer dans les meilleures conditions possibles de connaissance, d'efficacité, de coûts et de délais. Il permet d'optimiser les opérations de croissance, d'internationalisation, de diversification, par la maturation des décisions, par la précision des objectifs, par la fourniture de cahiers des charges, par la maîtrise du contrôle interne et des délégations.

Un administrateur professionnel fait gagner tout cela par son action au sein du Conseil, en lui per-

mettant de minimiser les risques, d'éviter les dégâts dont les montants, plus facilement observables, s'élèvent souvent en quelques pourcents du chiffre d'affaires.

Son rôle s'apparente donc également à celui d'un consultant en stratégie et en management. Les honoraires journaliers de consultants expérimentés, directeurs ou associés, intervenant pour des PME est de l'ordre de 1 500 à 2 000 € par jour de travail. Une mission d'accompagnement est rarement inférieure à 10 jours.

### 2.3 Les Dirigeants

Un administrateur professionnel est forcément un pair, lui-même chef d'entreprise ou ancien chef d'entreprise. C'est quelqu'un qui a ou a eu une rémunération comparable à celle du dirigeant qu'il accompagne. Son coût salarial journalier complet, bien entendu sans aucun coût de structure, tourne autour de 1 500 €.

Pour arbitrer des choix majeurs, il faut maîtriser le dossier, comprendre les tenants et aboutissants de

la décision. Il faut aussi pouvoir « sentir » une entreprise, en comprendre l'alchimie, la culture, ce qui ne peut se faire en prenant simplement connaissance d'un reporting mensuel, a fortiori trimestriel.

APIA considère qu'un bon compromis en matière de suivi des dirigeants, pour une entreprise moyenne, est d'une demi-journée par quinzaine, soit une dizaine de jours par an.

### 3. Combien sont aujourd'hui rémunérés les administrateurs indépendants ?

#### Fiscalité applicable à la rémunération des administrateurs et membres de Conseil de surveillance

##### Jetons de présence proprement dits

---

###### 1. Au niveau de la société :

Les **jetons de présence ordinaires et spéciaux** sont déductibles dans la limite de 5 % de la somme obtenue en multipliant par le nombre d'administrateurs ou de membres du Conseil de surveillance la rémunération moyenne déductible attribuée au cours de l'exercice aux dix ou cinq salariés les mieux rémunérés, selon que l'effectif de l'entreprise excède ou non deux cents salariés.

###### 2. Au niveau des bénéficiaires :

Les **jetons de présence ordinaires** sont soumis à l'impôt sur le revenu en tant que revenus de capitaux mobiliers.

Les **jetons de présence spéciaux** sont imposables en tant que traitements et salaires à concurrence de la part supplémentaire attribuée aux bénéficiaires exerçant par ailleurs des fonctions salariées de direction au sein de la société.

##### Rémunérations spécifiques

---

1. Les **rémunérations exceptionnelles** et les **allocations spéciales** sont en principe déductibles des résultats de la société versante dans les conditions de droit commun. Elles sont imposables en tant que BNC dès lors que les prestations rémunérées s'exercent en dehors d'un contrat de travail et de tout lien de subordination.

2. Les **jetons supplémentaires** alloués au titre de la participation à des comités d'études sont taxables en tant que RCM.

3. Les **rémunérations spécifiques** allouées par le Conseil de Surveillance à son président et à son vice-président sont imposées en tant que RCM.

### 3.1 L'expérience des membres de APIA

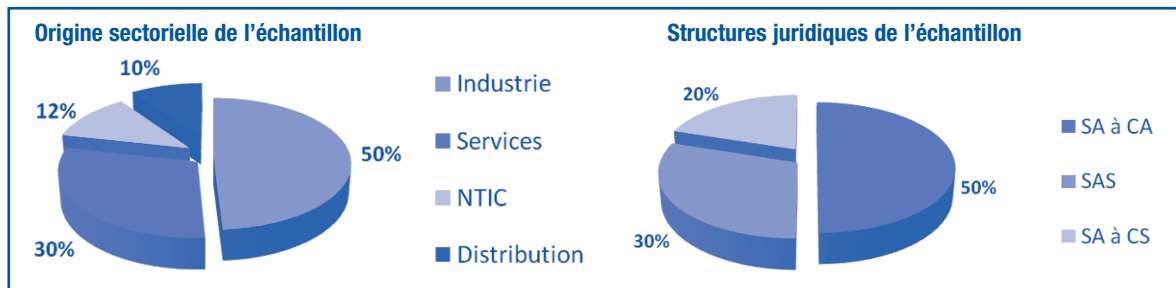
En 2008, APIA a mis en œuvre un observatoire de la rémunération des mandats exercés par ses membres en tant qu'administrateur indépendant.

Une première enquête, réalisée entre mars et juin 2008, a permis de recueillir 51 observations utiles. Ont été exclus de cet échantillon les mandats sans aucune rémunération ou ceux dans lequel l'administrateur détenait plus de 5 % du capital de l'entreprise.

L'échantillon ainsi recueilli est constitué de PME issues à 47 % de l'industrie, à 30 % des services, à 12 % des NTIC et à 10 % de la distribution ; le sec-

teur des BTP n'y est pas représenté. L'entreprise médiane de l'échantillon réalise un chiffre d'affaires de 22 M€ et emploie 100 personnes. La moitié d'entre elles ont un chiffre d'affaires qui s'étend entre 10 et 110 M€ et un effectif entre 50 à 500 personnes.

Plus de la moitié d'entre elles ont un actionnariat majoritaire familial. Leur structure juridique est à 50 % la société anonyme à Conseil d'administration et à 20 % à Conseil de surveillance et directeur ; 30 % sont des sociétés anonymes simplifiées. Trois dirigeants sur quatre sont actionnaires. Une entreprise sur quatre est cotée en bourse.



En moyenne, le mandat est exercé depuis 2005 et comporte 6 séances formelles par an. 70 % des mandats bénéficient de jetons de présence mais 30 % ne sont rémunérés que sous forme d'honoraires. Une fois sur deux, l'administrateur joue un rôle spécifique, comme président ou vice-président (18 %) membre d'un comité (11 %) ou chargé d'une mission spécifique complémentaire (21 %).

Le montant médian des jetons de présence est de 8 K€ par an. Ils requièrent environ 11 jours de travail. 50 % des jetons se situent entre 4 et 15 K€. Seulement 40 % des mandats bénéficient de jetons différenciés attribués à l'administrateur indépendant.

En ajoutant les rémunérations complémentaires apportées soit par des jetons spéciaux pour la participation aux comités soit par des honoraires pour les missions spécifiques, la rémunération totale médiane s'élève à 15 K€ par an ; 50 % des mandats se situent entre 6 et 28 K€. Ce chiffre médian correspond à 2 K€ par séance formelle de travail.

Le montant des jetons de présence ou la rémunération totale de l'administrateur ne sont influencés ni par le secteur économique de l'entreprise, ni par le niveau de son chiffre d'affaires à l'intérieur de la fourchette de 10 à 110 M€, ni par l'ancienneté du mandat depuis 2000.

En revanche, on peut avancer avec les précautions d'usage liées à une petite taille d'échantillon, que :

- les jetons différenciés rehaussent le montant des jetons de présence attribués aux administrateurs indépendants mais ne changent pas la rémunération totale perçue,
- les S.A.S. rémunèrent globalement moins leurs administrateurs quel que soit le mode de rétribution,
- les jetons de présence distribués sont plus faibles dans des situations de rupture, création ou crise, mais sont finalement compensés par des honoraires, versés pour des missions particulières propres à ces situations.

## 3.2 A l'extérieur de APIA

En parallèle à la démarche de APIA, l'IFA a publié le 10 juin 2008 une enquête sur la rémunération des mandats d'administrateurs. Son échantillon

porte plutôt sur des entreprises de plus grande taille, souvent cotées. Néanmoins ses résultats peuvent servir de base de comparaison.

### Comparaison des jetons de présence

Echantillon	Nb obs.	Rémunération annuelle	Dispersion 1 <sup>er</sup> au 3 <sup>e</sup> quartile	Nb jours de travail	Jeton/jour de travail	Dispersion 1 <sup>er</sup> au 3 <sup>e</sup> quartile
Apia	35	8 K€	4 à 15 K€	11 jours	1 K€	0,8 à 1,8 K€
IFA non-cotées	60	7 K€	5 à 16 K€	11 jours	0,9 K€	0,4 à 1,4 K€
IFA cotées	41	31 K€	23 à 40 K€	15 jours	1,7 K€	1 à 3 K€

L'échantillon de APIA ne dispose que de 35 observations mais il fournit la même valeur moyenne de jetons que les entreprises non-cotées de l'échantillon IFA. Ce point conforte ce premier repère.

L'enquête IFA s'intéresse également à la rémunération annuelle totale des administrateurs, jetons plus honoraires, mais ne renseigne cette information que pour les entreprises cotées.

### Comparaison des rémunérations annuelles

Echantillon	Nb obs.	Rémunération annuelle	Dispersion 1 <sup>er</sup> au 3 <sup>e</sup> quartile	Nb séances formelles	Rémunération /séance	Dispersion 1 <sup>er</sup> au 3 <sup>e</sup> quartile
Apia	51	15 K€	6 à 28 K€	6 jours	2,0 K€	1,1 à 5 K€
IFA SBF 80	40	32 K€	21 à 46 K€	16 jours	2,1 K€	1,1 à 2,7 K€
IFA CAC 40	80	52 K€	40 à 64 K€	18 jours	2,7 K€	1,9 à 4,1 K€

La rémunération totale des mandats APIA, par des jetons et par des honoraires, est sensiblement inférieure à celle des grandes entreprises cotées, SBF 80 ou CAC 40. La raison principale réside dans le nombre de séances formelles beaucoup plus élevé. En revanche, la rémunération par séance est homogène entre les entreprises du SBF 80 et les PME de l'échantillon APIA ; elle se situe autour de 2 000 € par séance, ce qui vient consolider ce deuxième repère.

Notons enfin que l'AFIC (Association Française d'Investissement en Capital) a réuni un groupe d'experts pour réfléchir à la bonne gouvernance des jeunes sociétés appelant du capital risque. Il s'agit donc de sociétés ayant encore des chiffres d'affaires la plupart du temps modestes, de plus petite taille que celles composant l'échantillon APIA. Le groupe de travail a préconisé des rémunérations de 5 à 10 K€ par an pour les administrateurs indépendants.

## Conclusion : une fourchette de raison

8

Les chefs d'entreprises se méfient de tout ce qui, à leurs yeux, vient freiner leur réactivité et alourdir leurs coûts de fonctionnement. La gouvernance n'échappe pas à ce phénomène de prudence.

Même si les chefs d'entreprise reconnaissent que sont malsains les conseils sur papier, composés de proches bénévoles que le dirigeant honore de sa confiance, tous n'ont pas pour autant franchi le pas de faire appel à un administrateur indépendant et professionnel.

L'administrateur indépendant qui va siéger à leur Conseil endosse une véritable responsabilité, de plus en plus soulignée, à titre collectif et personnel et il apporte toute son expérience, ses compétences et son temps. Tout ceci a évidemment de la valeur.

APIA ne peut pas investir autant d'énergie et de

temps pour que ses membres approchent l'excellence dans leurs mandats sans évoquer la nécessaire contrepartie financière à ce professionnalisme. Mais le respect de la liberté des parties concernées lui interdit de produire un barème pour les mandats que ses membres vont exercer dans des PME.

En revanche, APIA indique clairement une fourchette de raison située entre 10 et 30 K€. Trop faible, la rémunération a inévitablement comme conséquence l'insuffisance du temps consacré ; trop élevée, elle ne s'inscrit pas dans les bonnes pratiques et l'exemplarité des dirigeants que prône l'association.

APIA a l'ambition de faire reconnaître cette simple cohérence aux entreprises qui font confiance à ses membres.

## Postface du Président de APIA

La charte d'APIA indique clairement qu'un membre doit avoir des ressources personnelles suffisantes pour ne pas dépendre d'un mandat.

C'est une condition essentielle à son indépendance dans l'exercice de son mandat d'administrateur.

Cependant, nous savons bien que son rôle a un prix et que ce prix à payer est aussi un gage d'efficacité et d'engagement.

Lorsque vient la question de la rémunération d'un administrateur professionnel, il y a pour chacun de nos membres une bonne et une mauvaise approche.

La bonne approche consiste à faire comprendre au chef d'entreprise et aux actionnaires le rôle de l'administrateur et l'importance d'une rémunération adaptée. Aucun mandat ne devrait être rai-

sonnablement rémunéré moins de 10 K€. Il faut mettre de la pédagogie et de la fermeté dans la défense de cette position. Il y va de la crédibilité de ce nouveau métier et c'est la vocation de APIA que de le faire savoir.

La mauvaise approche serait de contourner l'absence ou la modestie des jetons en demandant d'être rétribué comme un consultant, c'est-à-dire par honoraires pour des missions spécifiques et temporaires. Ces missions complémentaires se méritent quand la confiance est établie, quand les circonstances l'exigent et quand il est vérifié que le statut de prestataire, même temporaire, n'altèrera pas de manière certaine, ni sa liberté de jugement, ni son indépendance.

Merci aux membres de ce groupe de travail courageux pour cette démarche sans concession d'un sujet délicat mais incontournable.

**Denis Kibler**

# Présentation des auteurs de ce Cahier APIA

## **APIA**

45 rue de la Bourse - 69002 Lyon  
Tél. 06 31 29 83 88  
Site : [www.apia.asso.fr](http://www.apia.asso.fr)  
Contact : [contact@apia.asso.fr](mailto:contact@apia.asso.fr)

Créée fin 2003, APIA est une association dont l'objectif est de promouvoir et de professionnaliser la fonction d'administrateur d'entreprises.

Initiée par un groupe de dirigeants d'entreprises moyennes, APIA s'est élargie depuis à d'autres dirigeants et à de nombreux partenaires, experts reconnus des métiers proches des entreprises.

Les membres et les partenaires travaillent ensemble sur des thèmes liés aux fonctions et responsabilités des administrateurs pour enrichir leur pratique professionnelle, mieux aider les chefs d'entreprises et contribuer à la pérennité et au développement de celles-ci.

## **EUROSEARCH & ASSOCIES**

152 avenue de Malakoff - 75116 Paris  
Tél. 01 47 03 15 75  
Site : [www.eurosearch-associes.com](http://www.eurosearch-associes.com)  
Rédacteur du Cahier : Géraud Fontanié, Associé  
Contact : Géraud Fontanié, [fontanie@eurosearch-associes.com](mailto:fontanie@eurosearch-associes.com)

Cabinet d'executive search et d'évaluation du leadership, EUROSEARCH & ASSOCIES a pour vocation d'aider les actionnaires et les directions générales à traiter leurs questions de ressources de management pour aborder une nouvelle phase de leur développement et mettre en œuvre leur business plan.

Grâce à son approche unique axée sur les ressources de management, EUROSEARCH & ASSOCIES apporte à ses clients une panoplie de solutions adaptées à leur enjeu : dynamique managériale des ressources internes, recrutements adaptés aux différents niveaux de l'entreprise, missions pour des interventions spécifiques et transitoires. Ces interventions ont toujours lieu avec une volonté de simplicité, d'efficacité et de dynamisme, dans le cadre d'une démarche qualité certifiée depuis 2003.

Entreprise d'origine française créée en 1967, EUROSEARCH & ASSOCIES intervient régulièrement auprès d'entreprises de taille moyenne, (*small et mid caps*), avec un actionariat familial ou financier, dans la plupart des secteurs de l'économie. Il s'appuie sur un réseau international ECI Group présent dans les principaux pays d'Europe, aux Etats-Unis, en Inde et en Chine.

*A également apporté sa contribution :*

## **Thierry LEFEBVRE**

Groupe ACCUEIL  
16 rue Octave Feuillet - 75116 PARIS  
Tél. 06 07 74 70 96  
Contact : [thierry.lefebvre@groupe-accueil.com](mailto:thierry.lefebvre@groupe-accueil.com)

Anciennement avocat-conseil d'entreprises, Thierry Lefebvre est aujourd'hui Directeur Général d'un Groupe de sociétés et administrateur de sociétés.

## Les cahiers APIA

Déjà parus :

- **Cahier APIA n°1** : « Quelques conseils en matière d'assurance de la responsabilité des dirigeants et des mandataires sociaux ». En collaboration avec Assurance & Capital Partners.
- **Cahier APIA n°2** : « Rôle des administrateurs en matière de contrôle interne et de gestion des risques ». En collaboration avec Ernst & Young Lyon et Lamy Lexel Avocats Associés.
- **Cahier APIA n°3** : « Un administrateur Indépendant dans les Sociétés par Actions Simplifiées (S.A.S.) ? ». En collaboration avec le Cabinet Guérin, Société d'Avocats.
- **Cahier APIA n°4** : « L'administrateur d'entreprises : un facteur de succès d'une transmission d'entreprise ». En collaboration avec CIC, Banque de Vizille, Lamy Lexel Avocats Associés, MCG Managers, Societex Corporate Finance.
- **Cahier APIA n°5** : « Administrateur et Chef d'Entreprise, une alchimie gagnante ». En collaboration avec Eurosearch Consultants, avec la participation de BL Consultants, Remi Huppert-Conseil et du Groupe Valori.
- **Cahier APIA n°6** : « Anticiper ! Dépasser l'approche traditionnelle ». En collaboration avec L.E.K. Consulting et TCR Capital.
- **Cahier APIA n°7** : « Un administrateur indépendant dans les entreprises patrimoniales ». Partie 1 : hors cession ou transmission de l'entreprise. En collaboration avec Aforge Finance et Ernst & Young Lyon, avec la participation de Seralia et du Groupe Valori.
- **Cahier APIA n°8** : « Un administrateur indépendant dans les entreprises patrimoniales ». Partie 2 : En cas de cession ou transmission de l'entreprise. En collaboration avec Aforge Finance et Fidufiance Avocats.
- **Cahier APIA n°9** : « Les enjeux de la gouvernance dans les jeunes entreprises en croissance ». En collaboration avec le CERAG, Emertec Gestion, MCG Managers, avec la participation de Lamy Lexel Avocats Associés.
- **Cahier APIA n°10** : « Vous avez dit indépendant ? ». En collaboration avec Barclays Private Equity, Societex Corporate Finance, le CERAG, Emertec Gestion, avec la participation de Edward Addey et Sigma Consulting.
- **Cahier APIA n°11** : « Les ressources humaines : un facteur stratégique de succès ». En collaboration avec Fromont Briens & Associés, Yves Lacroix, avec la participation de BL Consultants, Concordances et MCG Managers.

Sur simple demande à : [contact@apia.asso.fr](mailto:contact@apia.asso.fr)