

APIA

Administrateurs Professionnels
Indépendants Associés

Cahier n°11

Les ressources humaines : un facteur stratégique de succès

FROMONT BRIENS & ASSOCIÉS
AVOCATS SPÉCIALISÉS EN DROIT SOCIAL

Table des matières

Préambule

1. La double portée des ressources humaines

- 1.1 *Les leviers culturels*
- 1.2 *Le recrutement : investissement professionnel ou coup de cœur ?*
- 1.3 *La rémunération des dirigeants est une incitation, pas un fardeau*
- 1.4 *Organisation et stratégie : une dynamique d'anticipation*
- 1.5 *Risques sociaux, gestion de crise, turn-over*

2. Les points de vigilance RH en matière de gouvernance

- 2.1 *Cohérence entre valeurs, stratégie et pratiques managériales*
- 2.2 *Quels hommes clés pour demain ?*
- 2.3 *L'articulation entre stratégie, compétences et organisation est sans cesse à revisiter*
- 2.4 *Le suivi économique ne concerne pas que le compte d'exploitation*

Annexe : *Check-list RH pour les administrateurs indépendants*

Ce Cahier APIA s'attache à décrire les constantes de la gestion des ressources humaines hors du contexte actuel de crise financière et économique.

Préambule

La gestion des ressources humaines est devenue ces dernières années une fonction majeure, voire stratégique dans toutes les entreprises.

Il n'y a pas si longtemps, cette fonction peu considérée par les dirigeants était l'affaire d'un collaborateur veillant à la paix sociale ou de services comptables, voire d'un contremaître. Aujourd'hui, les salariés sont souvent proclamés « première richesse de l'entreprise » quitte à se retrouver parfois, dans les moments de crise, mutés en simple « variable d'ajustement » de l'activité ou des résultats.

Si quatre opérations de fusion sur cinq n'atteignent pas les objectifs fixés, c'est dans la grande majorité des cas imputable à un déficit d'adhésion des salariés au projet, à des cultures ou des modes de fonctionnement d'entreprise incompatibles. C'est pourquoi on cherche de plus en plus à impliquer les DRH dès l'étude du projet afin d'identifier les écueils sociaux et proposer les démarches opportunes.

De plus en plus au coeur des stratégies, la gestion des ressources humaines s'inscrit donc dans le champ d'intervention des administrateurs. Notre ambition dans ce cahier est d'apporter un éclairage sur les points-clés de la gestion des ressources humaines, qui doivent intéresser au premier chef les organes de gouvernance et l'administrateur indépendant tel qu'APIA le conçoit en PME. Ce dernier doit-il intégrer cette dimension à son mandat ? Nous en sommes convaincus. Dans la tradition de notre association, les quelques pistes que nous développons à son attention (modalités de travail, outils de suivi) sont issues de la réflexion d'un groupe constitué de professionnels de tous horizons et aux expériences multiples.

Parmi l'ensemble des champs couverts par les ressources humaines, nous tenterons donc

d'identifier les domaines sur lesquels l'administrateur indépendant doit s'informer ou attirer l'attention des dirigeants. Enfin, nous proposerons une check-list des principales questions à l'intention des administrateurs. Des témoignages et des retours d'expérience illustreront notre réflexion.

Le DRH a une fonction miroir essentielle

Le responsable des ressources humaines a la mission de renvoyer au dirigeant le ressenti du personnel sur les décisions prises, et plus généralement sur la perception générale de la stratégie qui conditionne directement le niveau de confiance de l'équipe dans l'avenir de l'entreprise.

Le DRH doit donc construire une relation de confiance avec le dirigeant et lui démontrer qu'il dispose avec lui d'un point d'appui apte à remonter l'information sans complaisance, même si cela doit être fait avec ce que nous appellerons « l'intelligence des situations ».

Il est donc essentiel de situer cette fonction au bon niveau, c'est-à-dire dans l'équipe de direction elle-même. Si le DRH ne dépend pas directement du dirigeant, cette dimension de « miroir » sera inévitablement diluée à travers sa hiérarchie. Par ailleurs, l'adéquation des hommes aux enjeux présents et futurs de l'entreprise ne peut être recherchée vraiment qu'en connaissance parfaite de la stratégie et des objectifs.

Ceci implique de la part du DRH des qualités spécifiques d'empathie mais aussi de capacité à conserver son indépendance d'esprit et son professionnalisme.

1. La double portée des ressources humaines

2

La fonction RH a de nombreux leviers à sa disposition qui sont en prise directe avec la marche de l'entreprise. En pratique, son champ d'action doit être considéré à deux niveaux : celui de la gestion courante des équipes et celui d'une prospective articulée à la stratégie générale et aux ambitions de l'entreprise.

1.1 Les leviers culturels

La culture et le vécu d'entreprise composent un ensemble cohérent de valeurs fondatrices qui confère à l'entreprise sa personnalité. Au-delà de l'objet social proprement dit, il constitue un facteur de différenciation qui crée la confiance et suscite la contribution voire l'engagement des collaborateurs. Nées des circonstances ou voulues, c'est dans la cohérence compor-

te des dirigeants et leur aptitude à les communiquer et à les porter que ces valeurs puisent légitimité et crédit, par gros temps bien sûr, mais aussi lorsque tout va bien. A cet égard, il est de la responsabilité fondamentale du patron de n'afficher que ce qu'il est sûr de pouvoir maintenir et respecter quelles que soient les circonstances.

1.2 Le recrutement : investissement professionnel ou coup de cœur ?

La politique de recrutement constitue une discipline très technique dans la gestion des ressources humaines. Elle met en œuvre des méthodes et des savoir-faire rigoureux. Il s'agit bien d'un métier dont la pratique doit largement dépasser la

pratique trop répandue du « feeling » ou de l'idéalisation dont les dégâts à terme peuvent être considérables. Il entre dans la mission de l'administrateur de rappeler cette vérité chaque fois que les équipes dirigeantes s'en écarte.

1.3 La rémunération des dirigeants est une incitation, pas un fardeau

La rémunération des membres du Comité de direction, dont la partie variable doit exister et rester en prise réelle avec des résultats mesurables, est un véritable accélérateur du succès pour l'entreprise. Il en est de même pour toute politique salariale dynamique plus générale dont le caractère incitatif est clairement relié à l'application de la stratégie. C'est pourquoi, l'administra-

teur doit contribuer à ce que ces leviers soient bien regardés comme des outils au service de la stratégie et non exclusivement comme des charges.

Il est aussi dans les attributions de ce dernier d'aider le dirigeant à choisir des éléments de rémunération qui soient motivants : c'est l'une des missions du Comité des rémunérations.

1.4 Organisation et stratégie : une dynamique d'anticipation

C'est dans la gestion des hommes clefs comme dans celles des compétences d'exception que se révèle clairement la relation intime entre ressources humaines et stratégie. Il convient en effet de s'interroger non seulement sur les compétences en place, à tous les niveaux de l'organisation, mais aussi sur celles, parfois absentes, nécessaires pour préparer l'avenir que le Conseil a désiné.

« Qui avons-nous pour mettre en œuvre ce que nous avons décidé ? ». Posée à temps, cette question essentielle permet d'anticiper pour prendre les bonnes décisions qui s'imposent alors : formation, recrutement, réorientation, voire désinvestissement. Il s'agit d'une authentique démarche d'évaluation des potentiels humains à l'aulne du plan stratégique sur lequel l'administrateur doit porter l'essentiel de son attention.

Le DRH, un acteur essentiel au service de la stratégie

Quel que soit son titre — directeur des relations ou des ressources humaines, chef du personnel... — le DRH fournit des éléments d'appréciation précieux sur l'adéquation des hommes à la stratégie. Comme le DAF qui traduit la performance de l'entreprise en données financières, le DRH apporte l'indispensable mesure du facteur humain.

Au-delà de son rôle opérationnel, **son apport stratégique réside dans les éléments suivants :**

- **Veille :** par sa connaissance des hommes, de leurs aspirations, réactions et interactions il détient des indicateurs particuliers qui apportent une dimension indispensable à l'appréciation des risques.
- **Anticipation :** il veille à l'adéquation — en l'anticipant (cf. gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) — entre, d'une part, les besoins de l'entreprise en termes de qualifications et de compétences, et d'autre part, les talents disponibles et les aspirations

de chacun.

- **Animation :** il contribue à la qualité du management stratégique par la mise en place de dispositifs susceptibles de renforcer une dynamique d'entreprise : identification des valeurs et de la culture d'entreprise, animation de la communication interne et de la concertation, accompagnement du changement, politique de rémunération et d'intéressement.
- **La gestion de situations sensibles :** en contexte de crise, il conduit la communication sociale (dialogue social, négociation, communication de crise).

Dans les entreprises d'aujourd'hui où les pressions sur l'équipe sont multiples, **le DRH joue un rôle déterminant dans la qualité et l'efficacité des comportements.** Les analystes financiers ne s'y trompent pas, qui font de ce critère un composant clé du goodwill. La présence à ses cotés d'un administrateur attentif et concerné renforce l'efficacité de ses analyses.

1.5 Risques sociaux, gestion de crise, turn-over

Ces éléments qui ressortent de la vie courante de l'entreprise peuvent être révélateurs de dysfonctionnements plus graves. Même si d'évidence, il s'agit de domaines relevant directement de l'opérationnel, leur suivi par un administrateur et une information régulière des organes de gouvernance est souhaitable dans une perspective d'anticipation équilibrée.

Ainsi, un turn-over excessif peut dénoncer un mauvais climat mais aussi simplement une politique salariale hors marché. Les conséquences dans les deux hypothèses sont lourdes en termes de risques sur la réalisation des objectifs. A l'inverse, un turn-over trop faible révèle le risque élevé d'un effondrement du dynamisme, de la motivation et de l'innovation.

Enfin, il va de soi qu'un climat social dégradé, tra-

duit ou non par des conflits, peut gravement affecter l'image de l'entreprise, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur, et entraver l'adhésion de ses partenaires en commençant par ceux dont dépend son exploitation : clients et fournisseurs. A cet égard, l'absentéisme constitue un indicateur précieux, éventuellement révélateur des facteurs de démotivation liés à des pratiques managériales. Ainsi un absentéisme hors norme par rapport à celui du secteur méritera toute l'attention de l'administrateur : il peut être signe de risques directement en prise avec la stratégie ou l'attitude du management.

L'absence évidente de débats sur les problèmes de ressources humaines doit attirer l'attention de l'administrateur, qui peut suggérer un audit social, ou simplement un simple contrôle de l'adéquation des pratiques courantes en la matière avec le cadre légal.

Passer un cap délicat ? Un DRH en renfort !

Le temps d'une mission — de quelques semaines à plusieurs mois, à raison d'un ou de plusieurs jours par semaine — des entreprises dont la fonction RH n'est plus ou mal assurée font aujourd'hui appel à un « manager de transition ». Démontrant une solide expérience, ce professionnel des RH intervient le plus souvent sur des situations sensibles, voire stratégiques : réorganisation, passage d'un seuil délicat, mise en place d'un plan social, préparation et accompagnement de la croissance, etc.

Son rôle n'est pas de conseiller le dirigeant, mais bien de régler le problème à ses côtés.

Face à ces situations, nombre de PME se trouvent démunies, soit parce qu'elles ne disposent pas d'une culture RH (déficit d'écoute, faible prise en compte du facteur humain...), soit à l'inverse parce qu'elles se sont montrées jusqu'ici trop peu rigoureuses en la matière (une des missions du DRH est de mettre en place des règles pour mieux maîtriser les risques). Encore trop souvent utilisée à titre curatif — lorsque le problème devient un blocage — cette solution gagnerait à être envisagée dès la situation de changement est identifiée. La mise en œuvre, bien sûr, peut être confiée à un administrateur...

2. Où les RH concernent-ils la gouvernance ?

2.1 Cohérence entre valeurs, stratégie et pratiques managériales

Tout ce qui concerne les valeurs que l'entreprise s'est donnée — quel que soit le support utilisé pour en assurer la communication — constitue un socle sur lequel se bâtit la légitimité de ses dirigeants. Adhérant à ces valeurs largement communiquées, les collaborateurs les reconnaissent immédiatement dans la stratégie comme dans le comportement de leur hiérarchie. Chacun se trouve alors conforté dans son activité quotidienne qu'il voit comme un espace cohérent de réalisation personnelle. Ainsi se bâtit l'indispensable confiance dans l'avenir commun sans laquelle il est impossible de se dépasser dans une organisation.

L'importance que nous accordons à ce point se

fonde sur l'expérience et le vécu de dirigeants chevronnés membres ou partenaires de APIA. Tout opérationnels, pugnaces et responsables qu'ils soient, ils revendiquent dans leurs parcours le soutien nécessaire du Conseil d'administration dans la mise en place de tels systèmes. Ceci demeure dans les faits un exercice très rigoureux qui nécessite un étalonnage et des échanges permanents que la mission de l'administrateur indépendant lui permet d'assurer.

Son rôle dans ce domaine particulier ne s'arrête d'ailleurs pas là. En effet, une fois les valeurs affirmées et la stratégie en phase avec elles, d'autres points importants sont à placer dans ses prérogatives d'intervention en relation avec les ressources humaines.

2.2 Quels hommes clés pour demain... ?

Les dirigeants aussi doivent évoluer !

Inciter puis aider le dirigeant à développer sans cesse ses propres compétences et son réseau dans un environnement par définition changeant, fait partie de la mission du Conseil d'Administration. Le temps libre du manager est souvent si réduit qu'il peut lui sembler difficile d'en investir une part significative en dehors de l'entreprise pour élargir son champ de connaissances et développer son réseau relationnel. Pourtant, même s'il délègue beaucoup et à bon escient, son savoir-faire doit évoluer avec l'entreprise. De manière semblable, il doit impérativement s'informer des actions que réalisent ses concurrents et de l'avance qu'ils prennent. C'est aussi un moyen d'entraîner sa propre curiosité, gage d'une capacité d'innovation indispensable pour rester le visionnaire qu'il incarne pour son équipe. En d'autres termes, et exprimé de manière un peu abrupte : la formation n'est pas réservée aux seuls collaborateurs !

C'est un point auquel doit veiller l'administrateur, qui souvent dispose du recul nécessaire pour percevoir le besoin en la matière. Il saura également stimuler l'intérêt du dirigeant pour faire d'une apparente contrainte, une vraie opportunité.

Intérêt mais pas ingérence dans le recrutement

De manière moins systématique, au cas par cas, l'ad-

ministrateur peut, et parfois doit suggérer un recrutement et éventuellement donner son avis sur les candidats. C'est toujours par les hommes que passe l'exécution des décisions. La meilleure idée, le meilleur projet ne seront jugés in fine qu'à l'aune de leur réalisation et, en la matière, le risque d'être trop peu exigeant sur l'exécution est considérable. Or, celle-ci dépend en premier lieu des équipes mises en place pour l'assurer. C'est pourquoi une vérification régulière des compétences et de la rigueur d'exécution déployée est indispensable au moins sur les postes-clés. Il s'agit d'ailleurs souvent de fonctions pour lesquelles la compétence technique et les connaissances (la tenue des stocks pour reprendre un exemple déjà mentionné) est décisive. Il entre donc bien dans les missions de l'administrateur de porter attention régulièrement à l'adéquation de ce tandem compétences-engagement pour les postes essentiels de l'organigramme.

A cet égard aussi, la diversité dans l'équipe s'affirme de plus en plus comme une condition essentielle pour le potentiel de créativité de l'entreprise et sa capacité à répondre aux défis les plus différents. L'administrateur qui s'attache au sein du Conseil à provoquer une définition claire de cette diversité souhaitable pour l'entreprise puis à la faire respecter (âges, sexes, profils, parcours...) est dans son rôle d'appui sans ingérence dans la fonction des ressources humaines.

Tension du marché du travail - Conséquences pour les PME

Le départ massif des générations du « baby-boom » d'après-guerre est un phénomène incontournable. Cette pénurie de main d'œuvre expérimentée que l'on constate déjà va s'amplifier et changer le rapport de force salariés/entreprise au détriment de celle-ci. Ceci est de nature à entraîner une reprise des conflits dans un contexte difficile à gérer du fait de l'affaiblissement des syndicats.

Face à ces problèmes, les grands groupes sont mieux armés que les PME, tant sur le plan du recrutement — du fait de leur plus forte attractivité/notoriété — que sur celui des moyens RH requis pour faire face à ces phénomènes.

En **posant des questions** sur ce sujet ainsi que sur les plans d'actions mis en place, l'administrateur indépendant qui permet à l'entreprise de

s'interroger sur ce double risque de perte de savoir-faire et de conflit est tout à fait dans son rôle. Ceci est d'autant plus important que les équilibres peuvent se dégrader très vite comme on l'a vu récemment dans des crises où l'outil de travail a été directement menacé. Même s'il est aux antipodes de celui des patrons du CAC40, le salaire du dirigeant de PME peut à tout instant faire l'objet de critiques et d'attaques s'il n'est pas en cohérence avec une logique et un équilibre propre à chaque entreprise.

Cette remise en question peut et doit faire l'objet d'une véritable **réflexion stratégique**, incluant entre autre, une révision en cohérence avec les politiques salariales et les hausses de salaire et, entre rémunérations individualisées et rémunération collectives.

Les développements faisant l'objet de cet encart, attirent l'attention sur la dimension structurelle de l'évolution du marché de l'emploi, liée au départ massif en retraite des salariés dit « baby-boom » de l'après-guerre.

Mais la conjoncture que nous vivons, en raison de la crise financière et économique actuelle, brouille la visibilité sur cette question. Les paramètres démographiques que nous décri-

vons sont évidemment momentanément bousculés par la montée conjoncturelle du chômage. Au moment espéré du redémarrage, on constatera que l'appel d'air lié aux besoins immédiats devrait s'en trouver accentué par les emplois laissés vacants par les départs en retraite, et ce, malgré l'inévitable gain de productivité qui va être réalisé.

C'est pourquoi nous avons décidé de maintenir ces observations.

2.3 L'articulation entre stratégie, compétences et organisation est sans cesse à revisiter

Les équipes en place doivent non seulement être au niveau de compétences requis, mais aussi articulées de manière efficace pour exécuter la stratégie. En fait, la compétence doit toujours s'apprécier relativement à une situation donnée ; dans une même entreprise, toutes les situations ne requièrent pas les mêmes qualités. Certains individus sont, par nature, plus aisément adaptables que d'autres. D'où l'importance d'une double vérification : celle de l'adéquation des compétences avec les besoins actuels de l'entreprise et en prévision du futur. Cette vigilance d'anticipation constitue l'un des devoirs de l'administrateur. En plein accord avec le dirigeant, il rencontrera des membres du Comité de direction, ou demandera à ce qu'ils interviennent en Conseils d'administration sur ce sujet particulier. Cela aura en outre

l'avantage de vérifier leur bonne compréhension de la stratégie.

De manière plus épisodique, mais néanmoins régulièrement, il conviendra que le dirigeant informe le Conseil des changements d'organisation lorsqu'ils sont importants et susceptibles d'affecter la mise en œuvre de la stratégie. En effet, quelles que soient les qualités des équipes en place, leur organisation peut alourdir ou alléger leurs tâches. En ce domaine, l'administrateur joue pleinement son rôle de miroir pour le dirigeant qui peut ainsi tester auprès de lui un projet de réorganisation avant de le mettre en place. Une organisation permettant la pleine expression des compétences est un facteur du succès, auquel l'administrateur doit être attentif.

Administrateurs d'entreprise et mise en place d'une nouvelle organisation

L'administrateur est très impliqué dans la détermination de la stratégie de l'entreprise et a constamment la préoccupation de la cohérence interne du plan à trois ans. Or ce plan, qui décrit actions et priorités de l'entreprise, doit bien sûr recenser les ressources financières nécessaires et les adaptations de l'organisation. Ceci se décline en évolution des compétences et des effectifs en conformité avec le schéma adopté. L'administrateur doit bien vérifier que ce volet « ressources humaines » est cohérent avec les objectifs stratégiques dont la définition est sa première mission.

Il est souvent amené à jouer l'avocat du diable lors de l'examen d'un projet qui lui est présenté, en posant toutes les questions pertinentes sur le projet lui-même mais aussi sur ses conséquences,

et bien sûr : « Quels sont les moyens humains dont nous disposons pour ce projet ? Sont-ils adaptés ? Comment les faire évoluer, etc. »

Afin d'illustrer le propos, voici un exemple vécu dans une entreprise de produits technologiques. Le dirigeant et les administrateurs avaient diagnostiqué des effets de silos entre le marketing et la R&D, les deux services ayant du mal à coopérer. Des projets de développements ont été lancés en créant des équipes pluri-disciplinaires transversales. Les administrateurs se sont impliqués dans le principe de la création de ces équipes, la définition de leur mode de management et de rémunération. Ils l'ont fait car ils ont estimé que ce dispositif constituait un virage majeur dans l'organisation qui était nécessaire à la réussite du plan de développement prévu.

En outre, on attend du dirigeant qu'il mette en place des politiques d'épanouissement des talents et de fidélisation, appropriées à la taille et au secteur d'activité de l'entreprise. A défaut, et dans un marché du travail qui va se tendre dans les prochaines années pour des raisons essentiellement démographiques, le risque de perdre des collaborateurs précieux est important. De ce point de vue, le Conseil doit inciter le diri-

geant à s'assurer non seulement du fait que les fonctions-clés soient tenues, mais également de la motivation de leurs titulaires à poursuivre leur collaboration, de manière engagée et dynamique. Il importe de sensibiliser et d'inciter le dirigeant à aller dans ce sens, notamment dans les petites structures où ce risque est souvent très prégnant du fait de la limitation des perspectives d'évolution.

2.4 Le suivi économique ne concerne pas que le compte d'exploitation

C'est une pratique saine et courante pour le Conseil d'administration que de connaître les éléments principaux du tableau de bord. Il ne s'agit pas d'inférer dans la mission et la gestion du dirigeant, mais bien d'anticiper des difficultés potentielles, on est dans le quotidien de la mission d'anticipation des risques : le contrôle !

Dans le domaine des ressources humaines, ces remontées d'information doivent exister et être communiquées aux administrateurs. Plusieurs indi-

cateurs sont révélateurs du climat social, de la pertinence de l'organisation : le suivi de l'absentéisme, le taux de fréquence des accidents du travail, les rapports des délégués du personnel ou du Comité d'entreprise. Le suivi du turn-over constitue également un indicateur clair sur la capacité d'entraînement et l'exemplarité du management. A ce titre, il est utile de faire figurer ces différents indicateurs dans le tableau de bord général. L'administrateur indépendant doit veiller à ce que ces points soient analysés en Conseil d'administration.

Annexes

Check-list RH pour administrateur indépendant

8

• **Culture et valeurs d'entreprise :**

- Les collaborateurs, du haut en bas de la hiérarchie, adhèrent-ils à des valeurs composant une culture ? Comment la résumer en moins de 100 mots ?
- La stratégie en vigueur et ses projets d'inflexion, les pratiques sociales, l'attitude des dirigeants sont-elles cohérentes avec la culture ainsi définie ?

• **Fidélisation :**

- Quels sont les postes-clefs ? (Pas plus de 20% des effectifs)
- Sont-ils solidement pourvus ? Quel risque de départ à court ou moyen terme ?
- Ces positions sont-elles reconnues et rémunérées correctement ? (en phase avec le marché du travail et ses évolutions perceptibles)

• **Anticipation :**

- Le dirigeant a-t-il besoin de se renforcer dans certains domaines ?
- Quelles ouvertures le Conseil d'administration peut-il apporter en ces domaines ?

- Un dispositif de gestion prévisionnelle des besoins et des compétences est-il établi ?
- Formation et recrutement sont-ils envisagés dans un esprit de prospective ?

• **Le Directeur des ressources humaines :**

- Le DRH est-il associé à la réflexion sur les projets stratégiques ?
- Est-il consulté sur la capacité des hommes à appliquer les politiques décidées ?

• **Organisation :**

- L'organisation tire-t-elle le meilleur parti des compétences existantes ?
- Est-elle propice à l'application de la stratégie ?
- Les compétences des collaborateurs correspondent-elles l'organisation actuelle, ou future ?

• **Indicateurs :**

- De quels indicateurs sociaux dispose-t-on ?
- Comment les obtenir, les compléter ?
- Quelle analyse peut-on en tirer, avec quelle fréquence ?

Présentation des auteurs de ce Cahier APIA

Yves LACROIX

Partenaire APIA, Yves Lacroix a animé le groupe de travail qui a élaboré ce Cahier. Il a fait une grande partie de sa carrière au sein d'un grand Groupe où il a exercé diverses fonctions : Directeur des Relations Sociales, Directeur d'usine, Secrétaire Général et Directeur des Ressources Humaines.

APIA

45 rue de la Bourse - 69002 Lyon

Tél. 06 31 29 83 88 - Site : www.apia.asso.fr

Contact : 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.

FROMONT BRIENS & ASSOCIES

40 rue de Bonnel - 69484 Lyon Cedex 03

Tél. 04 78 62 15 00 - Site : www.fromont-briens.com

Contact : Philippe Clément - E-mail : info@fromont-briens.com

Implanté à Paris et à Lyon, et fort de plus de 30 ans d'expérience, Fromont Briens & Associés est l'un des premiers cabinets d'avocats spécialisés en droit social et en protection complémentaire tant par le nombre de ses avocats (plus de 110) que par le volume de son chiffre d'affaires et l'importance des dossiers traités. Le cabinet

- intervient dans toutes les composantes du droit social ;
- assiste, conseille et défend une clientèle d'entreprises françaises et internationales dans toutes les branches d'activité ;
- met son expertise au service de ses clients dans une relation personnalisée forte, leur offrant ainsi des solutions pratiques et innovantes dans la gestion quotidienne de l'entreprise.

Lauréat du Trophée droit social 2005 et 2007, Fromont Briens & Associés propose à ses clients une assistance complète y compris dans les situations de crise, les accompagnant jusqu'à la phase contentieuse si nécessaire.

Fromont Briens & Associés est membre de TERRALEX, réseau mondial de 155 cabinets d'avocats indépendants dans près de 100 pays, et co-préside la commission Droit social du réseau.

Fromont Briens & Associés est certifié ISO 9001:2000 par Lloyd's Register Quality Assurance France SAS.

Ont également apporté leur contribution :

BL CONSULTANTS

74 rue de Bonnel - 69428 LYON Cedex 03

Site : www.blconsultants.fr - Contact : Pierre-Jean Augereau, pjaugereau@blconsultants.fr

Cabinet de conseil et de formation, depuis plus de 20 ans, BL Consultants aide les dirigeants, à réussir leurs projets de changement et à optimiser la gestion de leurs ressources humaines (performance des systèmes RH, rémunérations, évaluations, développement des compétences,...).

CONCORDANCES

77 rue François Mermet - 69160 TASSIN

Tél. 04 78 34 50 27 - Site : www.concordances.com - Contact : Pierre Buccai, pbuccai@concordances.com

Concordances, cabinet de chasseurs de têtes indépendant, est spécialisé dans le recrutement des équipes de direction. Concordances s'inscrit à long terme dans la relation à ses clients (les candidats sont garantis deux ans) et s'interdit de travailler pour les concurrents de ses clients.

MCG Managers

94, rue Servient - 69003 LYON

Tél. 04 72 84 60 60 - Site : www.mcgmanagers.com - Contact : Marc GRIVEL, contact@mcgmanagers.com

Créée en 1990, MCG Managers propose, dans des délais très brefs, l'intervention opérationnelle de ses Managers de Transition pour résoudre des situations sensibles ou complexes. MCG Managers a mis en place le premier contrat d'engagement avec ses clients : LES 7 GARANTIES MCG MANAGERS.

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 Fidufrance, 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.

Sur simple demande à : contact@apia.asso.fr