

APIA

Administrateurs d'Entreprises

LE 7 JUILLET 2005, UNE GRANDE DATE POUR APIA

Le 7 Juillet dernier, le Conseil d'Administration de l'IFA, quelques jours après celui de APIA, a approuvé l'accord de partenariat entre nos deux associations.

Les échanges entre les responsables de l'IFA et de APIA ont commencé en mai 2004 ; ils ont ensuite été réguliers, permettant progressivement de se connaître, de se comprendre, de s'apprécier.

L'IFA tenait à être reconnue comme l'institution de référence en France pour la représentation, la formation, la valorisation des Administrateurs : cette reconnaissance n'a posé aucun problème à APIA, soucieuse depuis toujours de ne pas « concurrencer » l'IFA ni d'en entraver en quoi que ce soit le développement et le rayonnement.

APIA de son côté tenait à être reconnue comme une association à part entière de dirigeants de PME, militants de la sécurité et du développement des entreprises par le moyen de la bonne gouvernance. L'IFA a reconnu à APIA cette spécificité.

C'est sur ces bases que le partenariat s'est imaginé et construit pour unir nos forces. Désormais, les membres de APIA sont membres de l'IFA par une adhésion groupée, le président de APIA est membre du collège des « personnes qualifiées » de l'IFA, les groupes de travail, les publications, les événements de chaque association feront l'objet d'échanges d'informations permanents. Enfin, le délégué régional Rhône-Alpes de l'IFA sera l'un des animateurs de APIA (Antoine Faure).

Ce même jour, 7 juillet 2005, le Conseil d'Administration de l'AFIC a approuvé la création d'un groupe de travail « Corporate Governance », animé par APIA, au sein de la Commission « Investisseurs », que préside Hervé Legoupil (Finadvance).

Lors de l'adhésion de APIA à l'AFIC début 2005, nous avons exprimé notre forte volonté d'apporter à l'AFIC, en militants que nous sommes, nos convictions et notre expérience. C'est donc ce qui va se passer, à charge maintenant pour APIA d'aider à démontrer qu'il y a bien une corrélation entre bonne gouvernance et bonnes performances de l'entreprise, de bien expliquer pourquoi, d'inviter les membres de l'AFIC à mieux s'en ouvrir auprès des dirigeants de leurs participations et, en fin de compte, à pouvoir exploiter un potentiel de sécurité et de création de valeur supplémentaire.

Le groupe de travail « Corporate Governance » se mettra en place à la rentrée.

IFA, AFIC : l'entrée de APIA dans le paysage institutionnel français marque une nouvelle étape de notre reconnaissance et de notre développement au profit de l'écho donné à nos convictions. Nous nous en réjouissons car le chemin parcouru depuis 18 mois nous a donné une vision réaliste de celui qu'il reste à parcourir dans notre pays qui reste si attaché à la centralisation des pouvoirs ...

Jean-Luc Deback



Deux adresses :

106, rue Robert
69006 - LYON

Téléphone :

06 31 29 83 88
&

20, rue de la Banque
75002 - PARIS

Téléphone :

01 42 60 42 90

contact@apia.asso.fr
www.apia.asso.fr

Dans ce numéro ...

IFA, AFIC, & APIA	1
Europe & Gouvernance	2
Responsabilité & Assurance des mandataires sociaux	3
Evènements & News	4
Bienvenue	4

APIA et l'Institut Français des Administrateurs viennent de passer un accord aux termes duquel APIA rejoint l'IFA et constituera en son sein une structure reconnue, disposant d'une autonomie propre, conservant sa personnalité juridique distincte, mais également impliquée dans le développement et l'animation de l'IFA.

APIA sera associée plus particulièrement au développement de la Délégation Rhône-Alpes de l'IFA, que présidera Monsieur Philippe Joffard.

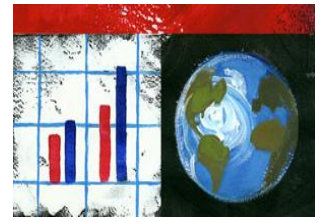
Le Délégué Régional Rhône-Alpes de l'IFA sera Monsieur Antoine Faure, membre du Bureau de APIA.

Sur la proposition du Conseil d'administration de l'IFA, Monsieur Marcel Deruy, qui avait participé à la création d'IFA Rhône-Alpes, a accepté d'en être nommé Président d'honneur.

Monsieur Jean-Luc Deback, Président de APIA, et Monsieur Daniel Lebègue, Président de l'IFA, se félicitent de cet accord qui permettra de conforter la reconnaissance de la fonction d'Administrateur et de promouvoir les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise.

EUROPE ET GOUVERNANCE

Le Référendum sur la Constitution Européenne a fait l'objet en France de débats riches - et passionnés - sur de nombreux sujets. Deux membres de [APIA](#) apportent ici leur contribution : « Oui à la Société Européenne », s'exclame Antoine Faure. Pierre Schmidt, quant à lui, apporte sa contribution personnelle au débat sur les délocalisations.



Si les « NON » français et néerlandais ouvrent une période d'incertitude en ce qui concerne la construction européenne, faut-il encore se préoccuper d'une certaine convergence des principes de gouvernance édictés dans les différents pays de l'Union ?

Poser la question, c'est y répondre, car comment harmoniser le fonctionnement intra-européen des entreprises, et par conséquent une plateforme concurrentielle équilibrée, si leurs organismes de contrôle et de direction n'obéissent pas à des principes, et à des éthiques, voisins.

Comment aussi harmoniser les règles prudentielles sans fournir des consignes applicables dans tous les pays, de nature à établir des relations de confiance.

Ce processus est manifestement en cours de manière non directive, influencé principalement par les évolutions du monde économique anglo-saxon. Il obéit à deux approches bien distinctes. La première, basée essentiellement sur un appareil législatif en développement constant, est caractéristique de l'Europe du Sud. La seconde, faisant appel à un procédé déclaratif de la part des entreprises, souvent conforté ensuite par un organisme de certification, se retrouve dans l'Europe du Nord et en Grande Bretagne.

La pugnacité actuelle de la Grande Bretagne dans sa prise d'influence sur l'Union européenne jouera peut-être en cette matière un rôle positif de *clarification* et d'*unification*.

Clarification pour mettre en lumière la nécessaire valeur ajoutée que peut et doit apporter chaque membre d'un Conseil d'Administration. C'est la compétence et l'expérience de celui-ci qui justifie son rôle, non son appartenance à un simple cercle social.

Unification pour introduire des principes de gouvernance suffisamment semblables pour rassurer les investisseurs et les créditeurs, que l'entreprise soit basée à Naples, à Varsovie ou à Manchester. Ce qui suppose :

- L'indépendance entre les organes de gestion et de contrôle
- La responsabilité engagée de ces derniers
- La transparence et la vérité en matière de communication et de contrôle.

La voie sera alors plus libre pour instituer réellement l'Entreprise européenne.

Antoine FAURE

Il a été frappant, au cours des derniers mois, de voir à quel point les événements de l'actualité économique devenaient prétexte à des interprétations diamétralement opposées, sur le thème des délocalisations.

De nombreux chefs d'entreprise - particulièrement dans l'industrie - sont effectivement confrontés au quotidien à des menaces et à des tentations : menaces de produits et de concurrents « low cost », tentations pour eux aussi de chercher des sources d'approvisionnement et de production de ce type.

Et pourtant ils sentent bien que, sur le long terme, la richesse économique se crée d'abord là où est l'esprit d'entreprise, et qu'il faut sans doute aussi se méfier des fausses bonnes solutions. Ils savent intuitivement qu'il faut distinguer la délocalisation conquérante (« le monde est mon village ») de la délocalisation purement défensive et sous la pression.

D'ailleurs, les expériences de nos voisins montrent bien qu'il n'y a pas de dogme : si la part des importations / exportations dans le PIB de la France est de l'ordre de 20 %, cette part est de 70 % aux Pays-Bas, peuple de marchands par excellence, et pays d'une taille plus réduite, ne l'autorisant pas à produire en interne de quoi fournir tous ses besoins, et donc for-

cé d'importer ... et par corollaire d'exporter (encore plus, d'ailleurs !).

La croissance n'existe pas sans échange de marchandises et de services entre villes, entre régions, entre pays ... Fustiger les produits venus d'ailleurs n'a pas de sens, pas plus que de ne pas considérer que le terrain de jeu de l'entreprise dépasse l'hexagone !

Quel rapport avec la gouvernance, me direz-vous ? Et bien, il me semble que, en cette matière également, la solitude du chef d'entreprise est dangereuse : faire la part des choses entre les opportunités et les risques demande du recul, et de l'échange d'idées.

Régler le curseur entre court terme et long terme, entre investissement et prudence, entre enthousiasme et conservatisme, entre rigueur et aventure, n'est pas simple.

Mais quel formidable élan peut-on créer lorsque le Conseil d'Administration devient lui-même lieu d'échanges, de questionnement et de motivation !

On peut sans risque affirmer que l'on créerait ainsi plus d'emplois que ceux que l'on dit « perdus » par les délocalisations.

Pierre SCHMIDT

RESPONSABILITÉ & ASSURANCE DES MANDATAIRES SOCIAUX

L'évolution de la réglementation (lois NRE, LSF, en particulier ...), comme de la préoccupation d'une bonne gouvernance, modifient le contexte juridique dans lequel les dirigeants et mandataires exercent leurs responsabilités. Les travaux et les manifestations de [APIA](#) participent à les éclairer sur la « bonne » façon de réagir à ces contraintes.



S'assurer correctement c'est bien, c'est même indispensable.

Mettre toutes les chances de son côté pour éviter d'éventuels ennuis, c'est encore mieux ... D'autant que ce n'est pas très compliqué : c'est une question de professionnalisme et d'indépendance d'esprit.

Il faut d'abord se remémorer sans cesse quelles sont les 4 missions attribuées par la loi au Conseil d'Administration :

- Le Conseil détermine les orientations de l'entreprise et veille à leur mise en oeuvre (autrement dit le Conseil décide en dernier ressort de la stratégie de l'entreprise, donc participe forcément à son élaboration...).
- Le Conseil se saisit de toutes les questions intéressant la bonne marche de l'entreprise et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.
- Le Conseil nomme (et révoque) les dirigeants et fixe les conditions de leur rémunération.
- Le Conseil se porte garant vis à vis des tiers (actionnaires, créanciers, personnels,...) de la bonne communication financière et de sa fiabilité.

Il y a à partir de cela cinq règles de base à respecter:

Travailler... Un Administrateur, a fortiori professionnel, n'est pas une chambre d'enregistrement de ce qu'on veut bien lui présenter... Avant les Conseils (auxquels il assiste bien évidemment), il doit aller chercher l'information s'il ne l'a pas, la faire compléter si nécessaire, l'analyser, se forger une opinion, pouvoir l'argumenter.

Ecrire ... et faire écrire. Administrer une entreprise n'est pas simplement se parler, discuter. C'est instruire, challenger, arbitrer, consigner. La loi le dit d'ailleurs : un PV de Conseil doit traduire l'essentiel des débats et les principaux points de vue préalables à une décision. Un Administrateur qui ne partage pas une analyse conduisant à une décision qu'il n'approuve pas doit exiger qu'il en soit fait état au procès verbal de conseil.

Proposer ... un Administrateur, a fortiori professionnel, doit être capable de proposer au Dirigeant et au Conseil des orientations stratégiques, des anticipations d'actions ou des corrections de dysfonctionnements...

Savoir alerter ... Si un Administrateur professionnel ayant respecté les règles précédentes considère qu'un risque préoccupant reste sous-estimé ou insuffisamment pris en compte, qu'un sujet grave n'est pas traité ou soumis au Conseil comme il le devrait, qu'un dossier ne présente pas toutes les garanties de fiabilité requises, il doit en alerter par tout moyen pertinent le chef d'entreprise et, si nécessaire, le Conseil.

Savoir démissionner ... Et au pire, s'il n'a pas été entendu, si un désaccord qui lui semble grave persiste, il doit être capable de se retirer. Autant un Administrateur qui démissionne par panique alors qu'il n'avait rien fait auparavant aggrave son cas, autant celui qui a travaillé, écrit, proposé, alerté sans succès et se voit donc obligé de se désolidariser, se protège en démissionnant.

Le 28 juin, [APIA](#) organisait à Paris, à l'Espace Hamelin, son 1^{er} « RENDEZ-VOUS », lançant un cycle de rencontres trimestrielles autour du thème générique : « gouvernance et performances ».

Préparé et animé avec nos partenaires de Lamy-Lexel et de ACP Assurances, ce 1^{er} « Rendez-Vous » traitait des responsabilités des dirigeants depuis la loi NRE de 2001, des risques encourus et des façons de s'en prémunir. Malgré l'atmosphère équatoriale et orageuse qui régnait sur Paris ce jour là, 50 participants étaient présents et ont manifesté par leurs questions leur intérêt pour les sujets abordés.

Un 1^{er} coup d'essai réussi : cap sur le 2^{ème} Rendez-Vous cet automne où l'on parlera des entreprises patrimoniales.

Le 2 juin 2005, 35 participants, dont de nombreux chefs d'entreprises, ont assisté, en présence du Président du Tribunal de Commerce d'Avignon, à la présentation de Jean-Pierre Gitenay (Lamy-Lexel) et de Jean-Luc Deback traitant de la responsabilité des dirigeants après les lois NRE et LSF.

Le grand plaisir fut d'avoir une salle manifestation intéressée et très réactive ; beaucoup de questions à propos du fameux rapport sur le contrôle interne, sur les délégations de pouvoirs, sur la SAS,...

Nous serons certainement ré-invités en Avignon...

EVÈNEMENTS, NEWS & PARTENARIATS

? La prochaine Table Ouverte à Lyon aura lieu le mercredi 21 septembre à 18h30. Partenaires et membres [APIA](#) auront le plaisir d'être accueillis dans les locaux de FIDAL par Pascale Perini qui inaugure ainsi une hospitalière délocalisation de ces réunions trimestrielles.

? Sortie du deuxième fascicule [APIA](#) sur le thème « *Rôle des administrateurs en matière de contrôle interne et de gestion des risques* ». Ce document, disponible sur demande, est le produit d'un groupe

de travail auquel participaient Ernst & Young et Lamy Lexel que nous remercions vivement pour leurs apports déterminants

? Le 3 juin Philippe Auvieux et Jean-Luc Deback étaient les invités des juges de la Prévention du Tribunal de Commerce de Lyon. Ce fut l'occasion d'échanges sur l'approche des uns et des autres des entreprises en difficultés avec un point commun majeur entre tous : le souci quasi militant d'aider les chefs d'entreprises et, au delà, les entreprises à tenir bon !

L'OUVERTURE DES CONSEILS AUX ADMINISTRATEURS INDEPENDANTS, UNE CHANCE POUR L'ENTREPRISE ?

Tel était le thème d'une soirée-débat qui a eu lieu le 8 juin à Lyon au restaurant « La Tour Rose ». Cette réunion, qui a rassemblé plus de cinquante chefs d'entreprises de la région lyonnaise, était organisée conjointement par KPMG, [APIA](#) et le journal La Tribune. Après des discussions informelles autour d'un apéritif, quatre intervenants se sont exprimés durant le dîner:

Alain Feuillet, Associé de KPMG, a présenté le thème et exprimé son envie, en tant que prestataire proche des entreprises, d'assister à des Conseils d'Administration efficaces et professionnels assumant bien toutes leurs responsabilités.

Philippe Leydier, Président du Directoire de Emin-Leydier SAS, a décidé, au moment de la fusion qui a constitué le groupe, de composer le Conseil de Surveillance de la holding de façon équilibrée entre les Administrateurs représentant les deux familles et environ un tiers d'Administrateurs indépendants. Il a exposé combien cette organisation de gouvernance lui a apporté un support à la fois fidèle à l'entreprise mais ayant sa liberté de parole et de challenge, et en particulier pour les décisions d'investissements industriels lourds. Pour lui, il est nécessaire que le Conseil consacre suffisamment de temps à sa mission pour atteindre une connaissance intime de l'entreprise.

Olivier Ginon, PDG de GL Events SA, a fait part de sa satisfaction d'avoir fait entrer à son Conseil des



Administrateurs indépendants, qui lui apportent un éclairage extérieur et qui l'aident à affiner sa stratégie et notamment sa politique de croissance externe. Il a également

dit combien le fait de se reposer sur des comités d'Administrateurs indépendants le libérait de certaines préoccupations.

Caroline Weber, membre fondateur de [APIA](#) et coordonnatrice Rhône-Alpes, a présenté le point de vue d'un Administrateur indépendant et parlé de ses expériences de façon très transparente. Elle a rappelé la spécificité des membres de [APIA](#), qui ont tous été ou sont encore dirigeants et qui ont donc une vision globale de la stratégie et de la gestion de l'entreprise. Le débat a ensuite dégagé un consensus sur l'intérêt d'avoir des Administrateurs compétents. Le fait de faire appel à des Administrateurs indépendants a été vu comme une garantie d'engagement et de qualité, si ces Administrateurs ont eu un cursus opérationnel pertinent. Il a été également débattu du statut et de la rémunération des Administrateurs, ainsi que de la possibilité de leur faire accomplir des missions ponctuelles.

Le bilan de cette rencontre est très positif : De nombreux dirigeants présents ont été convaincus par cette nécessité de mieux s'entourer, et de s'appuyer davantage sur leur Conseil. La transparence et le caractère direct des témoignages a été un facteur d'intérêt dans un climat convivial de discussions parfois passionnées.

BIENVENUE

Henri Talaszka vient de rejoindre [APIA](#). Il a été PDG de Belin, Lenôtre, et Ferrero sur les marchés émergents. Produits de grande consommation et services aux particuliers sont ses secteurs de référence avec des savoirs faire en stratégie, management, réduction des coûts et systèmes d'information. Il est basé à Paris.



APIA
S'ENRICHIT
DE L'ARRIVEE
DE NOUVEAUX
MEMBRES

Partenaires de [APIA](#) : N'oubliez pas de nous faire parvenir votre page de présentation, afin d'être « visibles » sur l'annuaire en ligne [APIA](#).