

APIA

Administrateurs d'Entreprises

L'ÉDITORIAL DE JEAN-LUC DEBACK : APIA, AN 2 !!

Notre Assemblée Générale du 8 février dernier fut un moment fort par la quantité des participants, la qualité des échanges et par la symbolique du moment : en effet, APIA achevait sa première année, consacrée à son lancement et à sa mise en place et commençait alors une deuxième année résolument tournée vers l'action.

Que retenir de cette AG et de ses 11 résolutions toutes approuvées à l'unanimité ?

Tout d'abord des orientations précisées en matière de fonctionnement :

- Un vocabulaire plus simple, plus explicite : les membres actifs deviennent « membres », les membres associés deviennent « partenaires ».

- Une gouvernance plus ouverte : le Conseil d'Administration n'est plus réservé aux fondateurs ; il est désormais composé de 8 membres (Bernard Chotteau, Jean-Luc Deback, Antoine Faure, Jean-François Guinet, Louis Landrot, Jean-Philippe Marandet, Stéphane Roussier, Caroline Weber) et de 4 partenaires (Denys Angeloglou, Pierre Buccai, Paul Hurtut, Hubert Jaricot).

- Une volonté multi-régionale confirmée : après Rhône Alpes et Ile de France en 2004, priorité à l'implantation en Alsace puis dans le Nord et les Pays de Loire en 2005.

Chaque région sera coordonnée par un responsable, désormais membre de droit du Bureau de APIA.

- Une meilleure cohérence dans les moyens à mettre en oeuvre : après l'austérité budgétaire de 2004, l'acceptation de ressources plus conséquentes mais toujours très contrôlées. Parmi elles, le recrutement d'une Déléguée permanente, à 1/3 temps pour l'instant ; il s'agit de Christine Beyssac, présentée dans ce même bulletin.

Mais ce qu'il faut surtout retenir, c'est l'engagement dans l'action concrète :

- Une volonté d'aller au devant des chefs d'entreprises : le plan d'actions 2005 privilégie les événements mobilisateurs, en petits groupes, autour de thèmes utiles aux chefs d'entreprises et que APIA a déjà pu approfondir.

- Un souci marketing au centre de nos projets d'actions : mieux définir ce que veut et apporte APIA, mieux adapter nos messages aux contextes d'entreprises rencontrés. A la demande de plusieurs partenaires, un groupe de réflexion, issu du Conseil d'Administration, va d'ailleurs se pencher sur l'opportunité de définir un éventuel « produit » collectif APIA dans le cadre associatif actuel.

Et enfin, ce que ne dit aucune résolution, le climat d'amitié et de confiance exceptionnel qui s'est instauré entre nous tous et qui permettra en 2005 le démarrage d'un cercle vertueux de prescriptions et d'opportunités, ce qui, *in fine*, est ce que chacun attend de APIA...

BIENVENUE !

Christine Beyssac vient de rejoindre APIA, à tiers temps, en qualité de Déléguée permanente. Juriste de formation, Christine a accumulé une précieuse expérience d'animation et de communication dans des univers regroupant des dirigeants (EDC, CPA de Lyon), et a exercé diverses responsabilités dans le secteur associatif dont elle connaît bien le fonctionnement. Nous sommes très heureux de l'avoir à nos côtés.



Jean-François Sautereau a été DG de Sodexho, puis du Groupe Générale de Santé. Grand connaisseur des entreprises de Services, il complète la palette des compétences sectorielles des membres de APIA. Bienvenue à lui !

KOMPASS est le leader mondial de l'information d'entreprises, présent dans 75 pays. Nous sommes particulièrement fiers d'accueillir cette prestigieuse entreprise au sein du groupe des partenaires de APIA.

MCG Managers est un Cabinet de Management de Transition. Voilà un métier de plus qui, grâce à Marc Grivel et Alain Postansque, Associés de MCG, sera représenté au sein de APIA.

GUERIN, Cabinet d'avocats Parisien, représenté par Guillaume Cazelles, apporte à APIA une expertise précieuse pour affiner le rôle et les responsabilités des Administrateurs dans les PME, et plus particulièrement les SAS.

FIDAL, Cabinet d'avocats Lyonnais, compte en son sein Pascale Perini, qui a une grande expérience de l'organisation des relations entre Administrateurs (règlement intérieur), ou entre Actionnaires (Pactes ou Chartes ...). APIA est très heureux de pouvoir s'enrichir ainsi, par un apport sur ces aspects particuliers de la Gouvernance.



A RETENIR ...

Le site APIA est en ligne :

www.apia.asso.fr

Pour y retrouver tous les documents de APIA.

Pour tous vos messages, un e-mail :

contact@apia.asso.fr

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

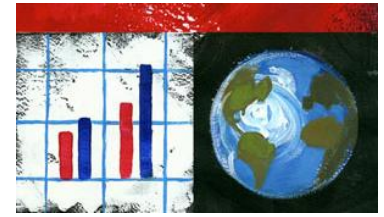
Dans ce numéro ...

Bienvenue !	1
Un homme, un métier	2
La chronique de E & Young	3
Evènements	4
Détecter les difficultés ...	4

UN HOMME, UN MÉTIER

L'hospitalisation privée : financement, enjeux et potentiel

Chaque membre de [APIA](#) possède une expérience et une expertise dans un ou plusieurs secteurs de l'industrie et des services. Jean-François Sautereau, qui a été, de 2000 à 2004, DG du Groupe Générale de Santé, nous livre ici quelques clés sur le secteur de l'hospitalisation privée.



Poids du secteur

Pour bien comprendre ce secteur, il est nécessaire de bien en appréhender les logiques de financement.

Le Produit Intérieur Brut de la France s'est établi en 2003 à 1 557 milliards d'€, en progression de 2 % en valeur et seulement 0,5 % en volume sur 2002.

La part des prestations sociales, santé, vieillesse, famille, emploi, logement et exclusion sociale absorbe en gros 30 % de ce budget, soit 464 milliards.

Le poste vieillesse représente 200 milliards, et la part santé 165 milliards soit 9,3 % du PIB.

L'évolution de cette part est en constante augmentation : en 1960 le ratio était seulement de 3,5 % du PIB. De plus, on ne peut que constater l'accélération de cette évolution depuis 2000 avec 0,25 % de progression du ratio dépenses / PIB par an.

Cette tendance est d'autant plus difficile à supporter que la part de prise en charge des ménages n'a cessé de baisser : 30 % de part des ménages en 1960 pour seulement 10 % aujourd'hui.

En résumé en 1960 la part du PIB était de 3,5 %, pris en charge à hauteur de 30 % par les ménages, alors qu'en 2003 la part du PIB est de 9,3 % avec seulement 10 % restant à la charge des ménages.

Compte tenu du vieillissement de la population et du progrès médical et technologique, il est à craindre que la tendance ne s'inverse pas. La question est surtout d'ordre politique sur la part que nous acceptons de consacrer à la santé. Il faut probablement redonner plus de responsabilité aux acteurs et ne pas compter seulement sur leur sens citoyen.

Les établissements de santé

Il y a en France plus de 1 000 établissements publics de 340 lits et places en moyenne pour un volume de dépenses de 50 milliards soit 1/3 du budget global de la santé. Il y a plus de 3 200 établissements privés de 160 lits en moyenne (commerciaux et associatifs) pour un total de dépenses de l'ordre de 12 milliards.

On retiendra en public principalement le poids de 29 CHR et de 550 centres hospitaliers, et pour le privé 936 établissements de 100 lits en moyenne dits de court séjour.

L'hospitalisation privée réalise aujourd'hui 75 % de l'activité chirurgicale classique et plus de 80 % si on additionne le secteur ambulatoire (intervention et sortie dans la journée).

Le secteur est caractérisé par une forte intensité capitaliste classique d'investissements matériels, dont l'immobilier dédié, mais aussi par les caractéristiques d'un métier de Service avec des frais de personnel représentant 50 % du Chiffre d'affaire en privé et 70 % dans le secteur public.

Les praticiens sont tous formés dans le public, ils sont salariés dans le public et libéraux dans le privé. Beaucoup exercent une activité dans les deux secteurs à la fois.

L'état des entreprises

Un peu comme dans la distribution, le secteur a fortement évolué : de multiples cliniques créées après-guerre par un chirurgien, à des cliniques « coopératives de praticiens » dans les années 60-70, pour évoluer aujourd'hui vers des établissements de référence régionale de plus en plus managés par des groupes.

Dans une ville comme Reims il y avait une quarantaine de cliniques après guerre, trois au début des années 90 et une seule aujourd'hui regroupant trois pôles spécialisés.

L'état financier des établissements était proportionnel à l'intérêt des actionnaires qui se payaient en honoraires et considéraient la structure comme un outil de travail. Le formidable développement des normes et des équipements, et l'évolution de la mentalité des praticiens ont précipité la concentration et permis aux groupes de se développer.

On assiste donc à une double concentration :

- des regroupements importants, environ 30 par an
- un développement des groupes qui représentent aujourd'hui environ 25 % du parc.

Le premier acteur est la Générale de Santé avec plus de 140 établissements pour 1,2 milliards de CA, et on trouve ensuite une série d'acteurs entre 250 et 100 millions de C A. Des groupes Européens se construisent : Capio, Générale de Santé. Les fonds d'investissement sont très présents.

Le secteur est confronté depuis les 35 h à des difficultés de recrutement de personnel soignants, et de médecins spécialistes, mais l'évolution de la tarification qui rendra la comparaison avec le public plus facile d'une part, et le légitime besoin de la population d'être bien soigné d'autre part, offrent aux groupes un formidable potentiel de concentration et de structuration du marché.

LA CHRONIQUE DE ERNST & YOUNG

Etude sur le Gouvernement d'entreprise des
Sociétés cotées de taille moyenne
Panorama 2004

*Le « rating » de gouvernance augmente
de 40% par rapport à 2003*

Ernst & Young a publié pour la deuxième année consécutive son étude sur le niveau de Gouvernance des valeurs moyennes françaises. En se fondant sur la même méthodologie que l'année précédente, nous avons analysé les informations contenues dans les rapports annuels et les documents de références de 283 sociétés cotées représentatives des différents secteurs d'activité et des niveaux de chiffre d'affaires des Midcaps françaises.

La seconde édition de ce Panorama souligne que les Midcaps françaises se dotent de plus en plus de moyens pour atteindre un niveau de performance en matière de Gouvernance dont il convient de souligner la progression par rapport à l'année dernière. Le profil des Midcaps les plus performantes (dites « offensives »), construit sur la base du « rating » proposé dès la première édition du Panorama, témoigne lui aussi de cette évolution positive.

Plus de moyens pour une meilleure Gouvernance

Si le nombre moyen d'Administrateurs dans les sociétés du panel reste stable par rapport à l'année dernière (6 administrateurs), les Midcaps ouvrent davantage leurs Conseils d'Administration aux Administrateurs indépendants : 44 % des sociétés contre 25 % l'année précédente déclarent disposer d'Administrateurs indépendants. En outre, pour accroître l'efficacité de la prise de décision, elles créent de plus en plus de comités spécialisés notamment les comités d'audit, de rémunération et stratégiques.

Cependant en ce qui concerne les référentiels de travail utilisés par les Conseils, tels que les chartes de Gouvernance, d'éthique, l'existence d'une fonction de risk management, comme d'un système d'évaluation de la performance du Conseil d'administration, les Midcaps ont poursuivi leur structuration mais restent encore en retrait par rapport aux préconisations de la place.

La LSF et les Midcaps : le rapport du président sur le contrôle interne est encore peu évaluatif

L'étude de 188 rapports de Présidents sur le contrôle interne parmi les Midcaps de l'échantillon a permis de dégager les premières tendances. Ces premiers rapports comportent en moyenne 5 pages (contre 9 pour les sociétés cotées au SBF 120) mais restent glo-

balement plus descriptifs qu'évaluatifs. Le référentiel américain (COSO) reste très peu utilisé (13 % des rapports) et seulement

15 % des sociétés mentionnent l'existence d'une cartographie des risques ou d'un projet. « On a constaté un effet induit par la LSF sur l'attention que les sociétés ont porté en matière de communication sur la gestion des risques »



Bonne gouvernance et performance financière

Le « rating moyen » élaboré par EY (cotation de 18 critères de gouvernement d'entreprise) a permis d'aboutir à un rating de 11,2/20 en progression de 3,2 points par rapport à 2003. A ce titre, le Panorama 2004 se révèle riche d'enseignements : la structuration du référentiel de Gouvernance a progressé de 25 % en partie grâce à un recours accru aux comités spécialisés et aux Administrateurs indépendants et le niveau de transparence a augmenté de plus de 40 % notamment en ce qui concerne la qualité de l'information fournie dans les rapports sur le fonctionnement des Conseils et les risques.

Les plus fortes progressions concernent plus particulièrement les Midcaps ayant un flottant faible (inférieur à 33 %), intervenant sur le Second Marché, d'une taille comprise entre 100 et 200 millions d'euros de chiffre d'affaires et appartenant au secteur Industriel.

Un des enseignements de nos deux premiers panoramas réside dans le fait qu'un bon Gouvernement d'entreprise ne s'oppose jamais à la création de valeur actionnariale. Les Midcaps « offensives » de nos panels « sur-performent » systématiquement, tant sur le plan opérationnel que boursier. Les Midcaps ont pris conscience de la nécessité de maintenir la confiance des marchés. Pour se rapprocher des préconisations de la place, il s'agit maintenant pour tous les acteurs de construire ensemble des référentiels de travail adaptés aux attentes des dirigeants de Midcaps.

Dominique Pageaud

Associé

02 40 35 44 45

dominique.pageaud@fr.ey.com

EVÈNEMENTS, NEWS & PARTENARIATS

Pour vos courriers et les réunions, [APIA](#) a désormais une adresse unique à Lyon: 106, rue Robert (69006).

Les prochaines « Tables ouvertes » à Lyon et Paris innovent en modifiant leurs horaires : les membres et partenaires se retrouvent à 18 h 30 afin de donner plus de temps et de convivialité aux échanges. Les dates retenues : le 13 avril à Lyon, et le 17 mai à Paris.

Une soirée, le 14 mars à Paris, à XMP Entrepreneur, association regroupant les anciens élèves de l'X, des Mines et des Ponts engagés dans des démarches de création, de reprise ou de cession d'entreprise, fut l'occasion pour [APIA](#) de décliner, devant une cinquantaine de participants, le thème générique de « L'aide à l'anticipation des risques des entreprises » en une version particulière intitulée : les "péchés capitaux du succès".

Sur le même thème : le risque du succès, nos partenaires Concordances, Lamy Lexel, et [APIA](#) ont organisé le 22 mars, un dîner regroupant une quinzaine de créateurs et de développeurs d'entreprise. Cette soirée a donné l'envie de renouveler l'expérience. Une 2^e édition est ainsi programmée à l'automne.



[APIA](#) prend pied en Alsace !

- Le 14 mars, un déjeuner et une réunion de présentation de [APIA](#) a permis aux directeurs de centre d'affaires Entreprises du CIAL (Groupe CIC) de découvrir [APIA](#) et sa démarche. A la suite de cette rencontre, d'autres manifestations dans le milieu bancaire sont prévues au 4^{ème} trimestre.

- Le 6 avril, présentation de « gouvernance et [APIA](#) » au groupe « Entreprises patrimoniales » du MEDEF Strasbourg en présence de 15 dirigeants d'entreprises patrimoniales. Il était particulièrement enrichissant de confronter les expériences et les opinions de chacun. A l'issue de la réunion, les participants ont été unanimes à souhaiter l'organisation d'une journée entière de formation à l'usage des Administrateurs en poste dans leurs PME/PMI.

LES
EVENEMENTS
APIA : DES
OPPORTUNITES
D'ECHANGER
SUR LES
THEMES DE LA
GOUVERNANCE
ET DE
RENCONTRER
DES DECIDEURS

UN OUTIL [APIA](#) POUR LES PRINCIPAUX ACTEURS DE L'ENTREPRISE

L'aide à l'identification des risques ... Ou : comment les détecter avant que les chiffres ne les traduisent !

Dans leur vécu de dirigeants, les membres de [APIA](#) ont tous appris comment un risque non identifié, ignoré ou sous-estimé peut dégénérer ; ils ont appris quelle pression le quotidien met sur un chef d'entreprise, lui faisant reporter au lendemain des réflexions ou actions qu'il sait pourtant devoir engager; ils ont appris que la traduction dans les chiffres d'une dérive non détectée ou corrigée à temps arrivait des mois et des mois après sa genèse; ils ont fait des erreurs et appris à en comprendre les mécanismes.

C'est de cela dont ils veulent faire profiter tous ceux qui ont pour mission de préserver les intérêts et le développement des entreprises : leurs dirigeants en tout premier lieu, mais aussi leurs Administrateurs, leurs Actionnaires, leurs grands partenaires.

Ce produit de formation est entièrement bâti sur des expériences, des exemples ; avec humour et simplicité, il invite les acteurs de l'entreprise à développer leur sens de l'observation et de l'écoute pour « sentir les choses avant les chiffres »...

« PREVENTION
DES
DIFFICULTES »

UN THEME
MAJEUR POUR
LA SECURITE
DES
ENTREPRISES

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