

APIA

Administrateurs d'Entreprises

EDITORIAL ... JEAN-LUC DEBACK - PRÉSIDENT DE **APIA**

Il y a six mois, en mars, **APIA** entrait en activité. Un semestre de travail intense nous conduit à un premier bilan.

APIA réunit aujourd'hui 9 membres actifs : nous avons projeté d'être une quinzaine à la mi-2005. Ainsi, tout en continuant à faire preuve de beaucoup de rigueur dans la cooptation de nos membres actifs, nous sommes bien en ligne avec nos objectifs. Qui plus est, chaque nouveau membre a apporté des expertises sectorielles non encore couvertes (édition, tourisme, chimie,...) : la palette des compétences de **APIA** ne cesse ainsi de s'enrichir.

APIA compte également 32 membres associés : nous avons projeté d'en réunir une cinquantaine d'ici mi-2005. Nous sommes sur ce point en avance sur notre objectif, très honorés de la confiance ainsi accordée par des professionnels reconnus.

Les personnes physiques, membres actifs ou mem-

bres associés, totalisent déjà 35 mandats d'Administrateurs, ce qui ne peut que crédibiliser les propos et les positions de **APIA**.

Nos outils de communication sont maintenant rôlés : il s'agit du dossier de présentation, du site Internet, de la lettre « VIA APIA ». Ce gros investissement initial de temps de notre part, libère aujourd'hui de l'énergie pour agir d'autant mieux.

Et de l'énergie, il va en falloir : suite aux premières « Tables ouvertes » ayant réuni nos membres associés en avril et juin derniers, et grâce à leurs contributions, pas moins de 16 thèmes de travail, tous issus de du vécu et des préoccupations des PME, ont été sélectionnés et donnent lieu à des ateliers de travail !

Certains ont déjà produit des outils de formation, ou bien même des services concrets à destination des entreprises, de leurs dirigeants ou de leurs Actionnaires ...

Ils vous sont présentés en page 3.

APIA est riche de projets ; c'est pour nous une source de fierté car nous avons, dès le début, annoncé notre volonté de développer rapidement une pédagogie positive et concrète à destination des entreprises. C'est la seule façon de faire connaître et reconnaître le métier d'Administrateur d'Entreprises, que **APIA** s'est donné comme objectif de faire émerger en France.

Nous allons maintenant aller à la rencontre des chefs d'entreprise, afin de leur présenter **APIA** et de leur proposer les services et prestations que **APIA** a développés avec ses membres associés et dont les entreprises peuvent tirer, concrètement, grand bénéfice.

APIA est bel et bien « lancée » : merci à tous ceux qui l'ont permis et avec qui nous allons continuer la route.

JL. Deback



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

Une adresse :

124 rue Bossuet
69006 - LYON

Un téléphone :

04 72 77 31 89

EVENEMENTS & NEWS

16 Septembre : Table ouverte à Lyon,

28 septembre : Table ouverte à Paris ...

L'occasion pour les membres associés de **APIA** de faire le point sur les thèmes de travail, et de découvrir concrètement la prestation « auto-diagnostic des pratiques de gouvernance » !

Septembre, c'est la rentrée ... en particulier pour les élèves du CPA, qui intégreront dans leur cursus cette année un module « **APIA** » traitant de l'harmonie des pouvoirs.

C'est aussi la rentrée pour les chefs d'entreprise : c'est le 23 Septembre à Valence, et le 28 Octobre à Grenoble, que la CCI organise une réunion de travail ouverte à tous ses membres, et animée par **APIA**. L'objectif est de permettre à chaque participant de comprendre l'essentiel qu'il doit retenir de LSF, NRE, ou encore IFRS !



Dans ce numéro ...

Bienvenue aux nouveaux membres 2

Chronique 2

Les thèmes de travail de **APIA** 3

Témoignages 4

BIENVENUE !

3 NOUVEAUX
MEMBRES ACTIFS
ET 6 NOUVEAUX
MEMBRES
ASSOCIÉS
DEPUIS JUIN

Nous sommes heureux d'annoncer l'arrivée au sein de [APIA](#) de trois membres actifs :

Alain Born : Président du Conseil de Carré Blanc et de Presse Informatique
Jean-François Labbé : Administrateur d'entreprises (dont Berger-Levrault, Groupe Accueil ...)
Jean-François Guinet : Président de Chloralp

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

Par ailleurs, nous avons le plaisir d'accueillir six nouveaux membres associés, à qui nous souhaitons la bienvenue, et avec qui nous allons être heureux de collaborer :

Muriel Blanc
Edward Addey
Ofivalmo
Norton Rose
Right Associates
Whitehead Mann

CHRONIQUE PAR PHILIPPE E. MERCIER

PHILIPPE E.
MERCIER :
FONDATEUR ET
PDG DU CABINET
2° 20' 48° 50'

« QUATRE
RAISONS POUR
REFUSER D'ÊTRE
ADMINISTRATEUR
INDÉPENDANT,
QUI SONT
QUATRE BONNES
RAISONS POUR
NOMMER UN VRAI
PROFESSION-
NEL »

Voulez-vous entendre quatre bonnes raisons qui devraient vous inciter à refuser une nomination comme Administrateur Indépendant ?

1. On ne peut pas vivre des mandats d'Administrateur indépendant en France.

La loi limite en effet le nombre de mandats pour une personne à cinq. Les jetons de présence moyens des sociétés du CAC 40 variant de 10 à 15.000 € par an. Les revenus tirés de cette seule activité, même au sein de prestigieuses sociétés, seraient donc de 50 à 75.000 € par an. A moins d'avoir des besoins extrêmement modestes, l'Administrateur indépendant ne peut vivre de ses mandats. A titre anecdotique, une société nationale (non cotée) qui compte 170.000 salariés et fait un chiffre d'affaires de près de 50 milliards d'euros paie, par Conseil, 46 € à chaque Administrateur (certes, c'est un peu plus élevé que l'heure de ménage !).

Quels risques, quelle tentation pour trouver des revenus collatéraux !

2. Le Président, ou le Directeur Général, ne vous solliciteront que si votre fidélité à leur égard leur semble aller de soi.

L'Administrateur qui représente un associé, des clients, ou des fournisseurs, pèsera toujours au Conseil grâce au poids de ses mandants. Son avis, qu'il plaise ou non, a celui du pourcentage de capital détenu, ou de sa quote-part du chiffre d'affaires.

Votre position d'Administrateur indépendant, elle, n'a de poids que si vous pouvez avoir, si nécessaire, un avis différent des autres mandataires. Mais comment voulez-vous que le Président ou le Directeur Général recherche une voix différente, sans essayer qu'elle ne soit en rien divergente de la sienne ?

3. On vous demandera aisément d'abandonner votre mandat si nécessaire.

Pour faire nombre, ou au contraire pour faire de la place, on cherchera à ce que le fusible d'ajustement ne change pas les équilibres (entre associés, des clients, des fournisseurs, voire des forces sociales ou politiques). Votre poste d'Administrateur indépendant sera alors perçu comme « essentiel » : une variable à disposition !

4. On vous fera facilement endosser le costume « d'alibi ».

Pour les Comités (audits, rémunération, contrôle, etc.), par exemple, l'Administrateur indépendant est un « bon » interlocuteur. On met son indépendance en avant. Sa solitude le prédispose à une information « adéquatement » organisée par le Président ou le Directeur Général. N'ayant pas d'intérêt personnel ou de mandataire à défendre, on attendra que vous compreniez que votre intérêt est d'être patient et compréhensif !

Et comme au final, « il faut toujours en avoir pour son argent », l'Administrateur « indépendant » de complaisance saura trouver, seul ou avec ceux qui l'on nommé, les avantages indirects qui corrigeront les avatars et les avanies de sa profession.

Maintenant, si au contraire, comme Président, Directeur Général, Administrateur ou associé significatif, vous croyez vraiment à l'utilité de l'Administrateur indépendant vous avez deux solutions :

- reprenez chacun des paragraphes précédents, et en recherchant une solution adaptée et de bon sens, vous composerez le profil du bon Administrateur indépendant
- ... ou adressez-vous à [APIA](#) !

LES THÈMES DE TRAVAIL DE APIA

LES THÈMES DE REFLEXION

Il s'agit aujourd'hui de deux thèmes visant à préciser et à approfondir certains aspects sensibles du métier d'Administrateur d'Entreprises dans la perspective d'un label ou d'un code professionnel :

1 - Responsabilités, statut, et rémunération de l'Administrateur

d'Entreprises professionnel.

2 - L'indépendance de l'Administrateur d'Entreprises.

Ces deux sujets donnent lieu à l'écriture de fiches thématiques, disponibles au fur et à mesure de leur parution sur le site Internet de APIA : www.apia.asso.fr



LES THÈMES DE FORMATION

Ce sont les sujets qui, en relation avec notre métier, présentent un intérêt pédagogique pour les chefs d'entreprises, leurs Administrateurs ou leurs Actionnaires :

- L'essentiel à retenir sur la responsabilité des dirigeants et mandataires sociaux après les lois NRE, LSF, ou encore l'entrée en vigueur des normes comptables IFRS

- Contre-pouvoirs ou harmonie des pouvoirs : une autre lecture, positive, de la gouvernance

- La création de valeur par l'Administrateur d'Entreprises

- L'entreprise quand tout va bien..

- La préparation d'une transmission avec un Administrateur d'Entreprises

- L'Administrateur d'Entreprises dans les entreprises familiales

- L'Administrateur d'Entreprises et le capital investissement

- L'organisation du contrôle interne dans les PME

- La maîtrise des systèmes d'information par les Administrateurs

- Les responsabilités des investisseurs mandataires

- Les pratiques de gouvernance aux USA, en Angleterre et en Allemagne.

Tous ces thèmes donnent lieu à la création de fiches thématiques, ou bien de supports de présentation en réunion ou en conférence.

LES PRESTATIONS & SERVICES POUR LES ENTREPRISES

Sous cette appellation sont regroupés les sujets qui donnent lieu à des interventions d'aide aux entreprises, en conformité avec les objectifs de APIA, et en soutien de sa pédagogie du concret.

Trois thèmes ont été ouverts :

1 - L'auto-diagnostic des pratiques de gouvernance (voir ci-dessous la présentation détaillée de cette prestation)

2 - Les interventions de crise (et le protocole APIA que nous proposons d'appliquer dans ce type de situation)

3 - La détection anticipée des difficultés

AUTO-DIAGNOSTIC DES PRATIQUES DE GOUVERNANCE

Pouvoir présenter un état de sa bonne gouvernance devient un atout considérable pour l'entreprise, car c'est un indicateur de bonne performance :

- pour mieux présenter et valoriser l'entreprise en vue d'une cession, d'une ouverture de capital, d'une introduction en bourse,
- pour mieux se valoriser dans une négociation de crédit, d'assurance-crédit, d'assurance RC ou de mandataire social ...etc...

Pour un chef d'entreprise qui veut savoir où il en est et où porter son attention, ou simplement pour étayer son rapport annuel sur le fonctionnement du Conseil, pour des Actionnaires ou des Commissaires aux comptes désireux d'engager un dialogue avec le dirigeant sur ces sujets, APIA - avec l'aide de professionnels du droit, du « chiffre » et des ressources hu-

maines - a développé un questionnaire d'auto-diagnostic, permettant au chef d'entreprise d'identifier rapidement des orientations possibles de progrès.

Cette intervention se met en oeuvre avec le chef d'entreprise en trois étapes, et ne le mobilisera pas plus d'une 1/2 journée :

1. La prise de connaissance de l'entreprise : il s'agit pour APIA de comprendre le contexte général de l'entreprise : son secteur, son histoire, ses résultats, son actionnariat.

2. Un entretien, de 1h30 à 2 h, guidé par un questionnaire d'une centaine de questions mis au point par APIA. A partir de ses propres réponses, le chef d'entreprise peut, dès ce stade, s'auto-évaluer.

3. Si le chef d'entreprise exprime le besoin, APIA lui propose



une restitution plus complète, légèrement différée dans le temps, des points sur lesquels il serait bon de porter attention ou effort. A cette occasion APIA remet au dirigeant un livret résumant les principales dispositions réglementaires, et l'usage (l'esprit) que APIA recommande d'en faire.

Pour tout contact ou information à propos de cette prestation : contact@apia.asso.fr, ou l'un des membres actifs avec qui vous êtes déjà en contact direct.

TÉMOIGNAGES

Dans la gouvernance d'entreprise, il y a un risque très grand de consanguinité, car on choisit des partenaires avec qui l'on est déjà lié et qui partagent les mêmes opinions. Il y a donc unité de doctrine et absence de contestation.

Au contraire, si les Administrateurs sont réellement indépendants, ils vont amener une vraie force de proposition et d'initiative basée sur leur propre expérience.

C'est pourquoi, en tant que chef d'entreprise moi-même, j'encourage la constitution de Conseils comportant de fortes personnalités, de vrais entrepreneurs, pas des donneurs de leçons, mais des gens qui ont exercé ce métier, qui acceptent les risques et savent les maîtriser, forgés par les coups qu'ils ont reçus et les succès qu'ils en ont tirés. Ils auront de préférence une expérience internationale, mais il n'est pas nécessaire qu'ils viennent de la même branche, parfois au contraire la connaissance d'un domaine différent est un avantage.

Les entreprises qui seront les plus sensibles à introduire des principes de gouvernance et à s'entourer d'Administrateurs indépendants sont d'ailleurs celles qui exportent et qui sont ainsi exposées à un contexte économique plus large et plus stimulant, ou celles qui innovent et qui ne peuvent pas se suffire des acquis.

Jean Agnès

JEAN AGNÈS EST
PRÉSIDENT DE LA
CCI DE LYON

TOP ACHAT - CLUST est une société de vente par Internet aux particuliers de produits high-tech (ordinateurs, périphériques, appareils de photo numérique, installations home-cinéma, etc...). Comme la plupart des acteurs du commerce électronique, la société est relativement jeune et connaît une croissance extrêmement rapide. Elle a également la particularité de compter parmi ses Actionnaires essentiellement des fonds d'investissement français et étrangers qui l'accompagnent dans son développement.

Dans ce type de structure, la contribution d'un Administrateur indépendant, appelé à présider le Conseil de Surveillance, peut dépasser le cadre de son rôle strictement statutaire : il anime les débats entre représentants des Actionnaires, en faisant en sorte de dégager des positions consensuelles ; il contribue aux réflexions stratégiques de l'entreprise tout en suivant l'évolution des principaux indicateurs opérationnels ; il intervient sur des dossiers spécifiques en mettant à disposition toute son expérience du monde des affaires.

Par rapport au Directoire, l'Administrateur indépendant est en situation d'échanger des idées, d'enrichir des réflexions, voire de susciter des initiatives. Grâce à des relations à la fois franches et complices dans le respect des responsabilités de chacun, il incarne la meilleure synthèse des préoccupations actionnariales et des enjeux opérationnels.

Au-delà de la mode du « gouvernement d'entreprise », l'Administrateur indépendant constitue un précieux facteur d'équilibre dans une entreprise en forte croissance.

Jérôme Rigaud

JÉRÔME RIGAUD
EST PRÉSIDENT DU
DIRECTOIRE DE
TOP ACHAT -
CLUST

En tant que PDG d'IDS, j'ai souhaité en 2003 donner plus d'importance au Conseil d'Administration et améliorer ainsi la gouvernance de ma société. J'ai demandé à un Administrateur d'étudier, d'analyser et de valider les procédures de gouvernement d'entreprise d'IDS.

L'orientation choisie a été celle d'un CA actif, efficace, disponible, peu complaisant, compétent et disposant du recul nécessaire pour exercer sa mission. Pour atteindre cet objectif, nous avons :

- recomposé le CA (réduction du nombre d'Administrateurs en privilégiant l'entrée ou le maintien des personnes non exécutives ou experts métier au détriment des salariés pouvant être confrontés à des conflits d'intérêts
- augmenté la fréquence des CA
- amélioré la production des informations qui permettent aux Administrateurs de surveiller chaque activité, contrôler les risques majeurs, suivre la progression des chiffres, des sujets importants et des opérations stratégiques.

L'évolution et l'amélioration du fonctionnement du CA sont assurément un progrès et un excellent moyen d'encadrer le développement de notre projet d'entreprise. Utiliser pour cela des Administrateurs professionnels et indépendants est certainement une très bonne solution pour assurer la performance de la gouvernance d'une entreprise.

Olivier Finaz

OLIVIER FINAZ
EST PDG DE
IDS,
L'UN DES LEADERS
FRANCAIS DE
L'INFORMATIQUE
GEOGRAPHIQUE