

# APIA

## Administrateurs d'Entreprises

6 MEMBRES ACTIFS - 27 MEMBRES ASSOCIES ...  
LA DYNAMIQUE APIA EST EN MARCHÉ !

Mi-2002, j'annonçai autour de moi la décision de me lancer dans une activité d'Administrateur d'entreprises à temps plein, autrement dit dans un métier non encore répertorié ... L'accueil fut sympathique mais dubitatif ...

Aujourd'hui, APIA à peine créée, la dynamique suscitée autour de ce nouveau métier et de sa promotion dépasse les espoirs de ses fondateurs ...

Que s'est-il donc passé en 2 ans ? Deux choses :

- Les pratiques de gouvernance d'entreprise ont amorcé une évolution majeure.

- Une initiative individuelle est devenue une initiative collective prise très au sérieux.

Les pratiques de gouvernance :

Grâce à la sensibilisation née des récentes lois, du fait de l'influence grandissante des actionnaires professionnels comme des

petits actionnaires réagissant à certaines dérives, les valeurs de base de la bonne gouvernance ont repris de l'importance.

Le « PDG » français, cumulant pouvoirs de contrôle et de gestion, a longtemps retiré un certain prestige d'un fort pouvoir personnel. Aujourd'hui, il commence à prendre la mesure des dangers de sa solitude face à toutes ses responsabilités.

Les notions d'équilibre des pouvoirs, de partage des responsabilités, de prise en compte des intérêts supérieurs de l'entreprise reviennent en force et repositionnent les rôles des actionnaires, ceux du management et bien sûr ceux des administrateurs.

C'est dans ce cadre que le métier d'Administrateur Professionnel, celui que APIA définit et promeut, va prendre une place déterminante.

Une initiative collective :

Faire reconnaître un nouveau métier susceptible de

devenir le pivot du gouvernement de l'entreprise est hors de portée d'un individu isolé : la crédibilité d'une telle initiative exige les expériences et les compétences de nombreux praticiens pour en révéler concrètement les enjeux, en premier lieu aux chefs d'entreprise.

C'est la crédibilité, la cohésion et la diversité des fondateurs de APIA qui ont si rapidement attiré d'autres membres, actifs ou associés, eux-mêmes de réputation incontestée.

La spirale vertueuse est enclenchée. La mission pédagogique de APIA peut commencer.

La tendance est peut-être à la morosité, mais pas chez APIA ...

APIA est une bonne initiative, au bon moment. APIA suscite l'adhésion.

Je suis le président heureux d'un groupe enthousiaste.

Jean-Luc Deback

### A RETENIR ...

Le site APIA est en ligne :

[apia.asso.fr](http://apia.asso.fr)

Pour y retrouver tous les documents de APIA.

Pour tous vos messages, un e-mail :

[contact@apia.asso.fr](mailto:contact@apia.asso.fr)

Une adresse :

124 rue Bossuet  
69006 - LYON

Un téléphone :

04 72 77 31 89

### EVENEMENTS & NEWS

La Presse Française a commencé à annoncer la création de APIA :

- Capital Finance (Mars 2004) : présentation de APIA et du nouveau rôle des Administrateurs Indépendants, avec interview de trois membres fondateurs de APIA.

- La lettre d'information n° 25 (Mai 2004) de Lyon Place Financière et Tertiaire : création, mission et programme de travail de APIA.

- Bref Rhône-Alpes du 8 juin : interview de J.L. Deback, Président de APIA

- Conférence de presse tenue le 2 Juin 2004 à Lyon en présence de sept journalistes de la presse écrite et parlée, dont Les Echos, Le Figaro Economie, La lettre Econodia, RCF, etc... Retombées immédiates dans la lettre quotidienne d'Econodia, et interview de J.L. Deback diffusée sur Fréquence Jazz.

A la suite d'une rencontre avec le Président de la CCI de la Drôme, le 6 mai dernier, APIA a élaboré une présentation destinée aux chefs d'entreprises, traitant du nouvel environnement juridique de la gouvernance d'entreprise. RV est pris avec les chefs d'entreprise de la Drôme en Septembre.

16 Juin 2004 : 2ème « table ouverte » des membres associés APIA à Lyon.

23 Juin 2004 : 1ère « table ouverte » des membres associés de APIA à Paris.



### DANS CE NUMERO..

ANNUAIRE DES MEMBRES ASSOCIES	2
-------------------------------	---

CHRONIQUE	2
-----------	---

LES PRESTATIONS APIA	3
----------------------	---

TEMOIGNAGES	4
-------------	---

27 MEMBRES  
ASSOCIES,  
REPRESENTANTS  
DE 9 METIERS  
DIFFERENTS

## LES MEMBRES ASSOCIES DE APIA

Au 15 Juin 2004, 27 membres associés ont confirmé leur adhésion à APIA. Dix autres devraient les rejoindre très prochainement.

Nous avons eu le plaisir d'accueillir :

Paul Hurtut	- Administrateur et Business Angel
Hubert Jaricot	- Organisation et Ingénierie Financières
Rémy Huppert	- Recrutement et accompagnement de dirigeants
Jean-François Guinet	- Chef d'entreprise
Jean-Marc Labrosse	- Administrateur
Philippe Mercier	- Administrateur
Hubert de Rocquigny	- Commissaire aux Comptes
Jacques Vernon	- Administrateur

DUTEIL Avocats  
EM Lyon - IFGE  
EGON ZEHNDER International  
ERNST & YOUNG  
FIDUFRANCE  
FROMONT-BRIENS  
LAMY-LEXEL  
MAZARS  
NOMEN International  
PERFECTIS  
PRICE WATERHOUSE COOPERS  
SENTEX & JOUBAUD  
SOCIETEX  
TCR

BANQUE de VIZILLE  
BRUNSWICK  
CAMPBELL & PHILIPPART  
CONCORDANCES  
DELOITTE & TOUCHE

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

HUBERT  
de ROCQUIGNY,  
EXPERT COMPTABLE  
ET COMMISSAIRE  
AUX COMPTES EST  
LE FONDATEUR DU  
CABINET DRC  
(DIAGNOSTIC REVI-  
SION CONSEIL)  
A LYON.

IL A REALISE  
DE NOMBREUX  
AUDITS D'ACQUI-  
SITION POUR LE  
COMPTE D'IMPOR-  
TANTS FONDS  
D'INVESTISSE-  
MENT.

## CHRONIQUE .... PAR HUBERT de ROCQUIGNY

Il était une fois une famille détenant la totalité des actions d'une société dont j'ai été le commissaire aux comptes. Cette entreprise était prospère. Si prospère qu'elle a attiré un puis deux conseils qui gagnèrent rapidement la confiance du dirigeant... et de substantiels honoraires.

Le premier le convainquit de sortir de son train-train prudent, d'avoir de l'ambition, de croître, de racheter des concurrents, de se développer à l'international. Le second le persuada de s'introduire en Bourse et d'y lever les capitaux nécessaires à ses nouvelles ambitions. C'est ce que fit le dirigeant, décidant seul, n'en référant à personne d'autre qu'à ces deux conseils, faisant fi de toute bonne gouvernance.

Rapidement, cette entreprise périclita, son dirigeant dilapida ainsi le patrimoine de ses enfants et les conseils disparurent avec leurs honoraires.

Aussi triste soit-elle, cette histoire n'est pas exceptionnelle : les mêmes causes produisent toujours les mêmes effets.

J'invite désormais tout groupe familial détenteur du capital d'une société à ne pas commettre les erreurs suivantes :

- Constituer un Conseil d'Administration composé exclusivement de membres de la famille, y compris « les pièces rapportées » ;
- Réunir le Conseil d'Administration le week-end autour de la table familiale ;
- Accorder une confiance illimitée à un consultant ou à un membre de la famille, peu importe que celui-ci soit le pater familias, le fils aîné ou encore l'époux de la fille unique ;
- Enfin, craindre les tensions familiales qui résulteraient d'éventuels désaccords au sein du Conseil d'Administration.

Ces règles de base permettront d'éviter les situations où le Conseil d'Administration n'est pas en mesure de tempérer les rêves de grandeur d'un dirigeant ou de calmer les ardeurs intéressées de certains consultants qui, abusant de sa confiance, peuvent l'amener à prendre des risques inconsidérés.

Le Conseil d'Administration de l'entreprise doit être à tout moment en mesure de faire part de son désaccord sur les orientations stratégiques et le commissaire aux comptes en état de pouvoir tirer les sonnettes d'alarme.

Pour conclure, je recommande vivement la présence au Conseil d'Administration de personnes expérimentées et pleinement conscientes de leur responsabilités. Cela constitue à la fois un triple gage de pérennité pour l'entreprise, de sécurité pour ses actionnaires et de bonne harmonie au sein du groupe familial.

En outre, cela favorisera les chances des actionnaires de conserver leur patrimoine, voire même de le faire fructifier. Nous éviterons ainsi que des générations successives de cousins ne cessent de reprocher aux uns et aux autres, les maladroites commises par leur aïeul dans la gestion de l'entreprise tant regrettée. Celle-ci bien évidemment ayant tendance dans leur imaginaire à acquiescer une taille démesurée.

## LES PRESTATIONS APIA

Nous, membres actifs de **APIA**, avons tous été patron de PME : nous savons fort bien qu'un chef d'entreprise ne donne de son temps pour une rencontre, une conférence, un débat que si le sujet lui parle et que s'il espère en retirer un résultat concret pour lui.

D'où notre décision de développer une pédagogie du pratique consistant, à partir d'un thème sensible :

- à recueillir une ou plusieurs expériences illustratives,
- à les enrichir du regard et de l'expé-

rience même des membres actifs ou associés de **APIA** au travers de groupes de travail,

- enfin, à mettre à disposition des chefs d'entreprises la substance utile sous forme de prestations individualisées (interventions en entreprise) ou collectives (animation de rencontres et de débats).

Trois thèmes sont déjà ouverts :

- l'aide à l'auto-évaluation par chaque chef d'entreprise de sa situation par rapport à la lettre et à l'esprit des lois

en matière de gouvernance,

- l'aide au décodage pratique pour les PME des réglementations (NRE, LSF) ou des directives, récentes (IFRS) ou annoncées (Perben II) en matière de transparence des informations et d'anticipation des évolutions,
- l'aide aux dirigeants et Administrateurs qui, dans des situations difficiles, sont confrontés à ce qu'ils estiment n'être plus que des mauvais choix.

Ces thèmes et leurs prestations associées sont présentés dans ce premier numéro de **VIA APIA**.

## BONNES PRATIQUES DE GOUVERNANCE

Lorsque le législateur ou ses relais parlent de contre-pouvoir, ils veulent dire « équilibre des pouvoirs ». Le chef d'entreprise, lui, entend autre chose : c'est à dire « contrôle » ou « contestation » de son pouvoir... C'est un dialogue bien mal engagé.

Un pilote de ligne est seul maître à bord de son avion, pourtant c'est une tour de contrôle qui lui précise en permanence toutes ses marges

de manoeuvre : le pilote ainsi rassuré et disponible à l'optimisation de son vol, l'accepte comme le résultat d'un partage vital des responsabilités.

La tour de contrôle d'une entreprise, c'est son conseil d'administration : partant de cette analogie, **APIA** va développer un module de formation à l'harmonie des pouvoirs autour des grandes décisions qui conditionnent le futur d'une entreprise.



METTRE EN PLACE DE BONNES PRATIQUES DE GOUVERNANCE EST UN FACTEUR CONCRET DE SECURITE ET DE DEVELOPPEMENT

## AUTO-EVALUATION DES PRATIQUES

Evaluer la qualité des pratiques de gouvernance dans son entreprise, les comparer à la lettre et à l'esprit des Lois, ainsi qu'aux meilleures pratiques en vigueur, tels sont les objectifs de l'outil d'auto-évaluation assistée.

Le questionnaire utilisé couvrira cinq thèmes : les règles de fonctionnement du Conseil, les sujets que l'on y traite, les pratiques vis-à-vis

des actionnaires, vis-à-vis des salariés, et vis-à-vis des CAC.

Sur chaque thème, un document de référence aux textes officiels, ainsi qu'à « l'expérience **APIA** » permettra aux chefs d'entreprise d'évaluer en grande partie par eux-mêmes leurs pratiques et, s'ils le souhaitent, pourra servir de base à l'élaboration de recommandations par **APIA**.



EVALUER LA QUALITE DES PRATIQUES DE GOUVERNANCE, POUR IDENTIFIER LES PRIORITES, EN VUE DE SECURISER ET DE VALORISER L'ENTREPRISE

## SI VOUS NE DEVEZ RETENIR QUE L'ESSENTIEL ...

Sous ce titre, **APIA**, en coopération avec Deloitte et Lamy-Lexel, présentera un résumé des changements majeurs qui interviennent dans les domaines de la comptabilité et du droit des sociétés, avec en particulier les conséquences directes que cela entraîne pour les dirigeants d'entreprises et pour les membres de Conseils d'Administration. Les responsabilités de ceux-ci sont en effet plus transparentes et donc

plus importantes. En revanche, les possibilités d'agir en amont des crises sont plus nombreuses, et les professionnels qui travaillent autour de l'entreprise peuvent mieux coordonner leurs actions au service de celle-ci.

Le module de formation proposé par **APIA** s'adresse à des petits groupes de chefs d'entreprise, et permet en trois heures environ de couvrir l'essentiel de ces sujets.



RNE, LSF, IAS, IRFS ... AUTANT DE SIGLES A DECODER ET A EXPLIQUER, POUR EN FAIRE SES ALLIES ET NON SES ENNEMIS...

## EN CAS DE DIFFICULTE ...

Les uns ou les autres avons déjà été sollicités pour aider des entreprises en difficulté. Isolément, nous n'avons rien entrepris car nous ne devions rien entreprendre : en période critique, il est impossible de prendre un mandat ou de s'improviser mandataire *ad hoc* ou de donner seul des conseils aux conséquences potentiellement irréversibles.

Au niveau de **APIA** c'est différent : sa « boîte à outils » est d'une telle richesse qu'il lui est possible, au travers d'une intervention très courte, d'orienter et d'accompagner

une entreprise et son conseil d'administration :

- vers une solution *sui generis* si elle existe,
- vers un contact exploratoire auprès des Tribunaux de commerce qui militent de plus en plus pour intervenir en prévention (c'est notamment le cas de celui de Lyon),
- vers une procédure de sauvegarde qui existera prochainement,
- ou, au pire, vers une procédure collective si la cessation des paiements est avérée.



PERBEN 2  
UNE LOI DE PREVENTION DES DIFFICULTES DE L'ENTREPRISE :  
APIA INTERVIENT AU CŒUR DE CES PROBLEMATIQUES

## TEMOIGNAGES ....

Après 80 ans de direction familiale, où les dirigeants étaient aussi actionnaires, Socomec a promu au début des années 2000 à la direction générale une équipe de salariés, choisis en dehors de la famille. En même temps, elle a élargi son Conseil d'Administration afin d'incorporer trois Administrateurs indépendants, tous dirigeants industriels d'expérience, afin d'appuyer les Administrateurs familiaux, « challenger » les dirigeants opérationnels, et ainsi permettre à chacun d'exercer la plénitude de ses pouvoirs de manière équilibrée.

La valeur ajoutée de ces Administrateurs indépendants est leur expérience et leur recul, qui permet de « challenger » la direction opérationnelle, et ainsi de s'assurer que les meilleures orientations sont prises. « Challenger » ne veut pas dire contredire, mais plutôt accompagner et stimuler. En cas de litige, les indépendants peuvent aussi apporter leur éclairage aux Administrateurs familiaux, évitant ainsi des conflits inutiles entre direction et Actionnaires. Enfin, ils apportent un éventail de « meilleures pratiques », qui peuvent aider l'entreprise.

La direction ne doit pas nécessairement s'aligner sur toutes les propositions des Administrateurs indépendants : en tant qu'opérationnels, ils ont une connaissance plus intime des marchés et des enjeux stratégiques. Par contre, en cas de divergence de vues, un débat contradictoire peut se révéler très utile.

Michael Carter  
Directeur Général  
Groupe Socomec

Pasteur Mediavita est une société anonyme, affiliée à l'Institut Pasteur, maison mère d'un groupe aux métiers complémentaires : l'édition, le conseil, la formation et la communication dans le domaine de la santé.

Créée en août 2000 avec pour objectif de mettre à disposition du grand public, sur internet, de l'information médicale et scientifique indépendante et de qualité s'appuyant sur les compétences des Instituts Pasteur et de ses réseaux d'experts partenaires, elle a dû en quelques mois changer radicalement de stratégie et d'activités.

Ce retournement, dans un contexte de grande tension, tant en interne qu'au sein du groupe des Actionnaires, s'est accompagné d'une modification substantielle des organes de décision de l'entreprise et de la décision de réserver deux sièges du Conseil d'Administration à des Administrateurs indépendants.

Dans une structure de taille réduite comme celle de Pasteur Mediavita, le Président cumule généralement ses fonctions avec celles de directeur général. Il n'a pas l'indépendance requise pour diriger les débats de façon dépassionnée, faire s'exprimer les points de vue, contribuer à dégager un consensus.

La tâche d'un Administrateur indépendant est cruciale. Il doit être à la fois proche du métier pour apporter de la valeur ajoutée, ouvrir son carnet d'adresses, donner des conseils, préparer et animer un certain nombre de réflexions stratégiques - contribuant ainsi parfois à soulager l'agenda du Président - et dans le même temps garder un certain recul par rapport à ce dernier qui gère les opérations au jour le jour.

Cette alchimie difficile à trouver repose avant tout sur la confiance réciproque et la transparence dans les relations et les missions qui lui sont confiées.

Anne-Sophie Godon  
Président - Directeur Général  
Pasteur Mediavita.

LA SECURITE DE  
L'ALIMENTATION  
ELECTRIQUE

**SOCOME C**  
(1 500 PERSONNES,  
SIEGE EN ALSACE)  
FABRIQUE ET  
DISTRIBUE DANS  
LE MONDE ENTIER  
DES INTERRUPTEURS INDUS-  
TRIELS ET  
DES ONDULEURS.

[WWW.SOCOME C.FR](http://WWW.SOCOME C.FR)

**PASTEUR  
MEDI AVITA**

L'INFORMATION  
MEDICALE ET  
SCIENTIFIQUE A  
DISPOSITION DU  
GRAND PUBLIC