

### EDITORIAL

#### Administrateur : qui ne dit mot s'expose... qui reste en place cautionne !

Deux arrêts rendus en mars 2010 par la Cour de Cassation (Chambre Commerciale) doivent être signalés, tant leur impact risque d'être considérable sur la responsabilité des administrateurs.

Dans le premier arrêt, en date du 9 mars 2010 (affaire dite "Gaudriot"), la Cour de Cassation a reconnu le droit, pour les actionnaires d'une société, de demander des dommages et intérêts aux administrateurs en réparation du préjudice subi pour fausse information en raison non pas d'une participation à l'élaboration de l'information erronée, mais de leur absence d'intervention pour la faire modifier. En l'espèce, les administrateurs avaient omis de faire refléter dans les communiqués les difficultés de la société. Les motifs de la décision de la Cour d'Appel, confirmés par la Cour de Cassation, méritent d'être cités : *"Les administrateurs qui participent à la gestion de la société se doivent de débattre de toutes les difficultés portées à leur connaissance, ce qui était le cas des réserves émises par les commissaires aux comptes et ne sauraient, sauf à considérer qu'ils en ont entériné les termes, admettre que le président fasse état dans ses communiqués d'informations trompeuses sur la situation réelle de l'entreprise."*

Dans le second arrêt, rendu le 30 mars 2010 (affaire dite "du Crédit Martiniquais"), la Cour de Cassation a décidé que *"comme une faute individuelle chacun des membres du conseil d'administration ou du directoire d'une société anonyme qui, par son action ou son abstention, participe à la prise d'une décision fautive de cet organe, sauf à démontrer qu'il s'est comporté en administrateur prudent et diligent, notamment en s'opposant à cette décision"*.

Ces deux décisions étant de nature à alourdir considérablement la responsabilité des administrateurs, ces derniers, concrètement, devront notamment veiller à ce que le procès-verbal du Conseil d'Administration mentionne expressément leurs réserves, voire leur opposition à telle ou telle décision. Le cas échéant, ils ne devront pas hésiter à démissionner, pour éviter d'être d'une façon ou d'une autre associés à une décision susceptible d'engager leur responsabilité, comme par exemple lorsque le dirigeant de la société refuse de déposer le bilan alors que toutes les conditions légales pour une telle décision sont réunies.

Par ailleurs, ces deux décisions posent de façon aigüe la question de l'assurance responsabilité civile des administrateurs : au regard des responsabilités encourues, notamment sur le plan financier, accepter un mandat d'administrateur sans être couvert par une police d'assurance responsabilité civile spécifique relèverait au mieux de l'inconscience.

Mais paradoxalement, ces deux décisions de la Cour de Cassation peuvent être une opportunité formidable pour les administrateurs, qui auront tout intérêt à jouer vraiment leur rôle d'administrateur pour éviter de voir leur responsabilité engagée.

Philippe LAUZERAL,  
Avocat associé  
Cotty, Vivant, Marchisio & Lauzeral  
Partenaire APIA



#### A RETENIR ...

Le site [APIA](http://www.apia.asso.fr) est en ligne :

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

Pour y retrouver tous les documents de [APIA](http://www.apia.asso.fr)

Pour vos messages, un e-mail :

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

téléphone :

**06 31 29 83 88**

**Nouvelle adresse :**  
**3 rue du Président Carnot**

**69002 - LYON**

Fax :

**04 69 96 09 45**

#### Dans ce numéro ...

Editorial de Philippe LAUZERAL	1
Notes prises lors d'une Audition au Sénat	2
Mythe et réalité de la transmission patrimoniale	3
Bienvenues	4
Publications et travaux	5
La solitude de l'entrepreneur	6
Agenda de <a href="http://www.apia.asso.fr">APIA</a>	7

## Femmes dans les conseils d'administration : la loi fait débat (suite)

Fin janvier, l'Assemblée nationale adoptait une proposition de loi instaurant un quota de 40% de femmes dans les Conseils d'administration des entreprises cotées et publiques d'ici six ans. L'éditorial du VIA APIA de mai 2010 s'en était fait l'écho. Le débat entamé alors rebondit actuellement au Sénat. **Jean-Louis Flamand**, membre APIA, a assisté le 13 septembre dernier à l'audition publique de la commission chargée d'examiner les deux propositions de lois concernant les quotas pour les femmes dans les Conseils d'Administration ou de Surveillance et la limitation à deux des mandats d'administrateurs, il nous livre ses notes.



Les propositions de loi en cours de débat au Sénat vont conduire à une ouverture des Conseils d'Administration aux femmes pour passer d'une représentativité de 8% actuellement à 40% en 6 ans !

*Guy Le Péchon de Gouvernance & Structures a fourni quelques chiffres significatifs des besoins supplémentaires en administratrices afin de répondre aux quotas requis par la future Loi. Concrètement, en se limitant aux seules sociétés cotées sur Euronext (compartiments ABC), soit 750, les besoins seraient les suivants :*

-215 femmes sous 6 mois

-392 sur 3 ans, pour atteindre 20% des Conseils

-475 après 6 ans, pour atteindre 40%

Soit un total de 1082 dans les 6 prochaines années.

*Si le seuil est limité, comme recommandé par les intervenantes, aux sociétés avec Conseil > 250 Salariés, le besoin global s'élève à 11 000 femmes !*

Les débats ont surtout porté sur les 4 points suivants:

1-Le périmètre d'application

2-l'objectif de 40% en 6 ans est-il réaliste?

3-Les sanctions à prévoir

4-A combien limiter le nombre de Mandats ?

**les réponses sont relativement unanimes :**

1-Seuil : 250 personnes, avec Chiffre d'Affaires > 50 Millions, et toutes les Sociétés cotées, ainsi que les sociétés publiques.

2-Maintien des 40% en 6 ans, avec suivi de la proposition AFEP MEDEF de 30% en 3 ans, au lieu de 20% proposé en 1ère lecture.

3-Les sanctions envisagées abandonnent la nullité des délibérations, mais maintiennent la nullité des nominations, et proposent la suspension des jetons de présence.

4-Mandats limités à 2.

**En conclusion**, j'ai noté que les positions sont fortes, en vue de "faire bouger les attitudes" ! Le problème demeure: "Où trouver les nouvelles Administratrices ? ».

La discussion a porté sur le vivier à constituer dès maintenant. Madame Leconte, chargée du développement à l'IFA, a fait état de 647 Femmes sur 2800 membres. Leaders Trust International vise la qualité, plus que le nombre, et préconise de sortir du critère de sélection n° 1 (avoir été dirigeante) et de prendre les N-2, voire N-3, en élargissant les fonctions traditionnelles (Finances, Juridiques, et International) aux Ressources Humaines et Communication et en accentuant la diversité, source de performance, par complémentarité des parcours. Enfin, le débat n'est toujours pas terminé sur la question abordée de la compétence : "Qu'est-ce qu'un(e) bon(ne) Administrateur(trice) ? »

A nous de jouer.

Jean-Louis FLAMAND  
Membre APIA Ile de France





Il y a 30 ans, 40% des entreprises moyennes de la catégorie 50 à 1000 personnes étaient détenues par des membres de la famille de leur créateur. Aujourd'hui, cette proportion est tombée à une sur cinq, créateurs et repreneurs supplantant largement les héritiers.

## *Le retour en force de la transmission patrimoniale : mythe ou réalité ?*

Un article des Echos du 17 Septembre proclamait que : « La logique dynastique reste à l'honneur dans les sociétés à capitaux familiaux », en soulignant que les héritiers sont plus que jamais là et que la mécanique dynastique semble reprendre de la vigueur tant dans les PME que parmi les fleurons des entreprises françaises. Etaient cités des entreprises emblématiques telles que Lagardère, PPR, LVMH, Yves ROCHER avec l'inévitable couplet sur la famille MULLIEZ et son organisation exemplaire du capitalisme familial.

Le journal économique concluait que ce qui avait changé était non seulement la préparation des héritiers, lesquels doivent démontrer éducation, compétence et expérience, mais aussi celle du cercle des actionnaires familiaux.

La réalité de ce que nous vivons chez APIA est différente de ce constat optimiste. Le rapport MELLERIO remis au Ministre de l'Industrie l'année passée constate tout simplement qu'une petite minorité des entreprises employant plus de 50 personnes sont transmises de façon patrimoniales, en fait, 90% seraient cédées hors de la famille. Ce phénomène est relativement récent puisqu'il y a 30 ans 40% des entreprises moyennes de la catégorie 50 à 1000 personnes étaient détenues par des membres de la famille de leur créateur. Aujourd'hui, cette proportion est tombée à une sur cinq, créateurs et repreneurs supplantant largement les héritiers.

Ce phénomène connu et qui préoccupe les acteurs de notre économie est imputable à des facteurs qui pèsent sur l'entrepreneur propriétaire de notre pays :

- la mauvaise image que porte culturellement son métier,
- la faible coopération entre son entreprise et les grands groupes qui lui proposent parfois de l'absorber mais, rarement de travailler avec lui sur des bases saines,
- la complexité administrative et la difficulté d'accès au crédit.

Le journaliste des Echos est tout à fait pertinent quand il cite la préparation des héritiers et de l'entreprise comme clé essentielle du changement. Pour les premiers, les nuisances du népotisme, courant encore au milieu des années 70, n'est plus aujourd'hui à démontrer. Pour la seconde, nous sommes pile dans les missions de notre association : il s'agit de motiver leurs dirigeants et propriétaires pour que la gouvernance apparaisse dans leur vocabulaire comme recourant des atouts indispensables plutôt que des lourdeurs absconses réservées à la grande entreprise.

Denis KIBLER  
Président de APIA



## **BIENVENUE !**

### **APIA est heureux d'accueillir un nouveau partenaire APIA**



Yves GOETZ  
Partenaire APIA

Après des débuts dans un cabinet d'audit la carrière d'Yves GOETZ s'est poursuivie au niveau international avec la création et la gestion de nombreuses filiales ainsi que l'acquisition de concurrents sur les Amériques et l'Asie.

L'intégration dans l'équipe dirigeante d'un grand groupe industriel à la recherche innovante a complété un cursus fait de restructurations avec leurs aspects sociaux, de mise en place de processus de contrôle interne et de règles de gouvernance, d'analyse des risques sans oublier la délivrance de résultats financiers .

**BIENVENUE !****APIA est heureux d'accueillir quatre nouveaux membres APIA**

Originaire de Lille, diplômé de l'EDHEC, titulaire du DES de Sciences Economiques, **Jean-Louis FLAMAND** a débuté comme Contrôleur de Gestion dans la Filiale Française (400 personnes) du Groupe Multinational Hollandais AKZO. Passionné par les Etats-Unis, il a souhaité travailler pour des Groupes US et a rejoint à Rungis, en qualité de Directeur Financier la filiale de Graco Inc., basée à Minneapolis, spécialisée dans les pompes industrielles (2000 personnes). La Société était familiale, mais détenait 38% des actions cotées au Stock Exchange de New-York. 3 ans plus tard, elle se restructurait, et transférait ses activités à la frontière hollandaise. Precision Valve Corp (New-York), leader mondial de la fabrication de la valve pour aérosols, société familiale non cotée, cherchait son directeur Financier pour sa nouvelle usine des Ulis (2200 personnes). **Jean-Louis FLAMAND** y entra en 1990, et y a occupé les postes de Directeur Financier Europe (1996 à 2009), Directeur Général Adjoint en 2000, puis PDG, dont le mandat s'est terminé récemment. Il reste gérant d'une Filiale près de Nice (mécanique de précision), et termine ses mandats d'Administrateur de 2 Filiales (Milan et Madrid).

La structure et la vocation d'APIA lui paraissent convenir à son engagement d'aider les PME/PMI françaises à atteindre la taille rentable (ETI) par une croissance profitable et pérenne. Mettre au service de leurs Conseils les compétences acquises dans un environnement international ne peut qu'y contribuer.



Diplômé de l'Ecole Centrale de Paris, **Jacques AZANCOT** a animé et développé, durant 25 ans, des sociétés industrielles dans le secteur des biens d'équipement industriels en BtoB. Jusqu'à fin 2006, Jacques AZANCOT a été PDG du groupe CERMEX, filiale de Sidel /Tetra Pak à Dijon, leader européen dans les systèmes de packaging. Auparavant, il a dirigé des filiales industrielles de groupes internationaux opérant dans la conception et réalisation de machines et systèmes d'automatisation destinés aux secteurs de l'énergie nucléaire, de l'environnement, de l'automobile, de l'aéronautique.. Ce fut le cas du Pôle industriel du groupe SHP/SEIV (machines spéciales de haute technologie 1984-1990), du groupe ATLAS COPCO (outillages industriels et systèmes d'assemblage 1990-1995) et FIMEC/CERIC (systèmes de manutention automatisés 1995-2001)

Depuis 2007, il assiste en qualité de Manager de transition des fonds d'investissements et des groupes industriels, dans le cadre de missions de retournement, de déploiement de stratégies de développement, et d'accompagnement de fusions-acquisitions. Son objectif professionnel est de reprendre une société industrielle dans le secteur des biens d'équipements que ce soit dans le cadre d'un MBI en partenariat avec des fonds de Private Equity ou d'un spin-off d'activités d'un groupe industriel. Son parcours professionnel l'a convaincu de la nécessité de la fonction d'Administrateur indépendant. Au travers d'APIA, **Jacques AZANCOT** souhaite s'investir dans des actions de promotion de cette fonction et bien sûr, échanger sur des expériences enrichissantes en toute indépendance, avec des collègues d'horizons différents.



Pour résumer son parcours professionnel, on peut dire de **Jean-Claude NAUDON** qu'il est un homme de situations difficiles et complexes : redressement et restructuration d'entreprises, cotation en bourse, mise en place d'organisation matricielle. Fin négociateur, il a réussi de bonnes acquisitions.

Il possède une expérience de près de 27 années, dont 13 en Italie, à la direction générale de sociétés industrielles notamment mécaniques, avec une expertise dans le domaine de la robotisation, du convoyage automatique (logistique interne) et des machines pour l'emballage. Cette expérience s'est déroulée aussi bien dans le cadre de multinationales que dans

celui de petites et moyennes entreprises avec une forte orientation aux affaires internationales. Il a eu également l'opportunité de diriger sa propre entreprise.

Trilingue (français, italien et anglais), parlant et lisant l'espagnol, il a pu compléter sa formation universitaire de gestion d'entreprises par un DECS et un MBA américain.

**Jean-Claude NAUDON** est domicilié à Aix en Provence.



Entrepreneur dans l'âme, **Marc HONORE** a acquis une solide expérience de direction générale et de retournement d'entreprises dans l'industrie et la distribution des biens d'équipement de la personne. Après une formation d'ingénieur et un début de parcours professionnel chez DASSAULT et chez ATOS, Marc HONORE rachète en 1990 à 28 ans, grâce à un LBO, une entreprise en difficulté (industrie de l'habillement balnéaire) qu'il redresse, développe et conduit jusqu'au leadership européen en 2000. Après avoir connu les difficultés d'une reconfiguration brutale de la filière industrielle textile en 2003, il rejoint le groupe OKAIDI en 2004 où il dirige l'activité internationale (150 magasins dans 35 pays). Il prend ensuite la direction générale de JACADI qu'il redresse en 2 ans. En 2007, il prend les rênes du groupe HUIT (marque internationale de lingerie) en tant que président du directoire et assure la transition jusqu'à la cession en 2010. Marc exerce aujourd'hui une activité de manager de transition et de conseil indépendant.

Les différentes postures de dirigeant (entrepreneur actionnaire principal, dirigeant salarié, mandataire social) et son expérience des situations de retournement l'ont régulièrement confronté aux problèmes de gouvernance et à la « solitude » du dirigeant en particulier dans les périodes de crise dans l'entreprise. Il souhaite participer activement au développement d'une meilleure gouvernance au sein des PME grâce à la mise en place d'administrateurs indépendants expérimentés et formés. Au travers des hommes et des femmes qu'il y a rencontrés, Marc a été séduit par les valeurs d'APIA qu'il souhaite promouvoir, en particulier dans la région Nord, sa région d'origine.

## Manifestations, travaux et publications de APIA



« La Gouvernance au service du développement et de la pérennité des PME », tel était le thème de la soirée organisée le 1er juin 2010 à l'Impérial Palace à Annecy par Guy DELAVAL et Philippe MOREAU, membres APIA Savoie,



en partenariat avec MAZARS et BPI.

Une table ronde animée par Serge DELEMONTEIX rassemblait autour d'Alain CHAVANCE, Associé, Cabinet Mazars Annecy, de Guy MICHELET, Directeur de BPI Annecy et de Christine MONIER, APIA Grenoble, quatre chefs d'entreprises :

- Gilles MOLLARD, Directeur Général de Thermocompact,
- Christian RICKBOER, Ancien Président de NSI,
- Daniel MASSET, Ancien Président d'Alpes Technologies, Administrateur d'entreprises,
- Pierre PRUDHON, Ancien Directeur Général des AFE.

Les problématiques évoquées ont tourné autour des questions de gouvernance des entreprises :

- Rompre la solitude du dirigeant;
- S'entourer de compétences complémentaires;
- Anticiper et accompagner les phases de transition.

Le "Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises françaises" élaboré à la demande de Middle-next, association des valeurs moyennes cotées, par Pierre-Yves GOMEZ, Directeur de l'IFGE, a servi de support aux réflexions.

Le rôle de conseil de l'expert-comptable, complémentaire de celui de l'Administrateur Indépendant, a été mis en avant.

Un résumé des apports des Administrateurs Indépendants, selon le type de gouvernance, a été présenté par des membres APIA et une discussion s'est engagée avec des participants, chefs d'entreprise. Cette soirée qui réunissait 65 personnes, s'est terminée autour d'un cocktail au cours duquel des échanges intéressants ont pu se poursuivre.

Cette deuxième réunion sur Annecy a permis de faire mieux connaître APIA auprès des chefs d'entreprises et de présenter ses missions et ses activités.

### Cahier APIA n° 14

#### Les délégations de pouvoirs

La question des délégations de responsabilités ou de pouvoirs est rarement abordée en profondeur par les conseils d'administration ou de surveillance. On se contente souvent de vérifier que le dirigeant d'une entreprise a bien délégué à ses collaborateurs compé-

tents les responsabilités sensibles de sécurité qu'il ne peut assumer seul, comme l'on se contente souvent de satisfaire aux formalités d'usage en ce qui concerne les limitations de pouvoirs du dirigeant.



Pourtant, le système des délégations et sub-délégations opérationnelles à l'intérieur d'une entreprise est un des aspects les plus fondamentaux de sa gestion. Il traduit en effet la façon dont son dirigeant identifie et hiérarchise toutes les responsabilités essentielles pour aboutir à une organisation efficiente et à son autorégulation par le contrôle interne. Entre une conduite précautionneuse qui voudrait qu'un conseil ne traite que des sujets « très stratégiques », en déléguant de fait tous les autres et son excès inverse que serait l'ingérence dans les domaines de responsabilités du dirigeant, il existe une juste place à tenir par les administrateurs sur ces questions de délégations.

C'est ce que les auteurs de ce Cahier : Jérôme SALEUR, Associé LAMY LEXEL, Jocelyne DELSOUILLER, Associée CAMPBELL LAIGO & PHILIPPART et les membres APIA : Frédéric DANA et Henri-Jacques van TICHELEN ont essayé de préciser.

Ce Cahier sera prochainement disponible et consultable sur le site APIA : [www.apia.asso.fr](http://www.apia.asso.fr)

#### Autoformation APIA : Les rôles et missions des Administrateurs d'entreprises

A la demande de membres APIA qui souhaitent échanger autour des rôles et des missions d'un Administrateur Indépendant, une session d'autoformation a été organisée en juillet à Paris chez notre partenaire FIDAL, complétée par deux sessions : l'une a eu lieu le 14 septembre, l'autre le 12 octobre.

Autour du Cahier APIA n°5 "Administrateur et Chef d'entreprise, une alchimie gagnante" et illustré par des témoignages de membres APIA, Géraud FONTANIE, SIGNIUM INTERNATIONAL, a animé les deux premières matinées. La troisième propose un repérage de situations d'entreprises où se révèlent des rôles et positions de l'Administrateur Indépendant. Elle sera animée par Philippe SEGRETAIN, partenaire APIA, qui utilisera des résultats de l'étude 2009-2010 de l'Observatoire des Transformations.

Afin de répondre aux attentes des membres APIA sur des échanges d'expériences, cette initiative sera renouvelée, ouverte à d'autres thèmes développés dans les Cahiers APIA et proposée en régions.

---

## La solitude de l'entrepreneur

---

Le 27 octobre, se tiendra à la CCI de Saint-Étienne une soirée consacrée au thème de la solitude. La réunion s'inscrit dans le cadre d'une série de réflexions sur l'avenir de l'entreprise dans la Loire et la place de l'homme dans ces mutations. Elle est organisée par le groupe Ethique Economique du diocèse de Saint-Étienne auquel participe, en même temps que plusieurs chefs d'entreprises, Jean-Pierre Picolet, membre APIA et Président du Conseil de Développement de Saint-Étienne Métropole.



André Mounier, Président de la CCI de Saint-Etienne Montbrison ouvrira cette soirée. Il est important de rappeler que la CCI avait, à son initiative, produit en 2008 un Livre Blanc de l'Innovation. Dans ce cadre, parmi 12 mesures essentielles préconisées pour accompagner les stratégies d'innovation au sein des entreprises, avait été retenue la professionnalisation du statut d'administrateur indépendant.

Monseigneur Dominique Lebrun, évêque de Saint-Etienne participera à cette séance de réflexion, le diocèse de Saint-Etienne étant l'un des invitants à cette soirée.

Le déroulement prévoit de donner la parole à plusieurs témoins et experts et fera une large place aux échanges avec la salle.

Dans un premier temps s'exprimeront les témoins. Ce seront des chefs d'entreprise amenés à commenter des situations de solitude auxquelles ils ont été confrontés : difficultés économiques et financières, transmissions, montage de projets, exigences nouvelles, phases judiciaires.

Dans un deuxième temps s'exprimeront des experts : un spécialiste de l'accompagnement personnel de chefs d'entreprises ainsi que le Président du Tribunal de Commerce, notamment sur la prévention des difficultés en vue de retarder ou éviter la phase judiciaire.

C'est dans ce cadre que sera donnée la parole à un administrateur indépendant.

Antoine Faure, membre fondateur de APIA, viendra ainsi commenter sa vision et le rôle que les administrateurs professionnels peuvent jouer dans ce contexte de solitude de l'entrepreneur. Il est en effet important pour APIA de pouvoir rappeler, en raison du grand nombre de petites entreprises présentes sur le territoire de la Loire que les administrateurs indépendants peuvent également tenir tout leur rôle dans de telles structures. Telle n'était pas toujours la perception partagée jusque là.

Ensuite un large débat s'ouvrira avec la salle.



Sans doute APIA aura-t-elle l'opportunité de produire en territoire ligérien un message renforcé de communication sur les enjeux et réponses possibles. Dans le cadre de difficultés bien réelles qui ne manqueront pas d'être exprimées par les témoins, les membres de notre association sont en effet susceptibles de proposer un contenu de professionnalisme et une éthique. Accompagner le dirigeant, l'aider à vaincre la solitude qu'il exprime ou non, souvent lui permettre d'anticiper, s'inscrivent bien en effet dans les fondamentaux de la charte de l'administrateur indépendant.

Jean-Pierre PICOLET  
Membre APIA Saint-Etienne

## Les Rencontres **APIA** pour les membres et partenaires **APIA** et leurs invités

Il s'agit d'une occasion conviviale pour les membres et les partenaires APIA de se rencontrer, d'échanger et de s'informer sur l'actualité de **APIA**  
Les Rencontres sont un moment d'échanges apprécié.

Rencontre **APIA** Ile de France **Attention changement de lieu**  
Date de la prochaine Rencontre : jeudi 14 octobre 2010 - 18h30 à 20h  
**Cercle Suédois** au 242 rue de Rivoli - 75001 PARIS  
PAF : 16€ - Inscription nécessaire auprès de [d.kibler@apia.asso.fr](mailto:d.kibler@apia.asso.fr)

les Rencontres **APIA** à Lyon.  
Date de la prochaine Rencontre : lundi 18 octobre de 19h à 20h  
Lieu : au Cintra - 43 rue de la Bourse - 69002 LYON.  
PAF : 7€ - Inscription nécessaire auprès de [c.beysac@apia.asso.fr](mailto:c.beysac@apia.asso.fr)



Les Rencontres **APIA** : un moment de convivialité, une occasion pour les membres et les partenaires de mieux se connaître et d'échanger

## 10ÈME RENDEZ-VOUS **APIA**

**Noter la date** : 1er décembre 2010 de 8h à 10h30  
Cercle National des Armées— 8 Place Saint Augustin Paris 8°

**Dirigeants, osez un Administrateur Indépendant à vos côtés**  
*Etre conseillé dans sa gouvernance : contrainte ou atout ?*

Le 10ème Rendez-Vous **APIA** aura lieu en partenariat avec la CGPME Ile de France, KOMPASS et ERNST & YOUNG, avec des témoignages de chefs d'entreprise.

En France peu des entreprises patrimoniales ont une gouvernance structurée.

Dans les phases cruciales qu'elles traversent, leurs dirigeants sont souvent seuls face à leurs proches, leurs associés et leurs collaborateurs.

Cet isolement est-il le meilleur choix ? C'est ce dont **APIA**, association d'administrateurs indépendants, qui regroupe essentiellement des dirigeants d'entreprises moyennes vous propose de débattre.

« Je n'ai pas besoin d'un administrateur indépendant car nous nous en tirons parfaitement seuls et d'ailleurs ... »

- Les autres ne le font pas et il doit y avoir une bonne raison...
- Les grandes entreprises en parlent beaucoup... mais le pratiquent si mal !
- C'est cher et ça prend du temps...
- Je ne sais pas à quoi ça sert !

Au cours de ce Rendez-Vous, des chefs d'entreprise qui pratiquent la gouvernance ou s'interrogent encore feront part de leurs témoignages, rejoignant ainsi le questionnement de nombreux participants soucieux de solutions simples, souples et adaptées à leur entreprise. Les témoins, les membres **APIA** et les partenaires de ce Rendez-Vous, acteurs du paysage entrepreneurial d'aujourd'hui, s'attacheront à répondre avec pragmatisme à toutes ces interrogations.

Pour toute information consulter le site **APIA** : [www.apia.asso.fr](http://www.apia.asso.fr) - rubrique agenda

### Contact

Christine Beyssac, **APIA**  
10, rue de Milan 75009 PARIS  
E-mail : [c.beysac@apia.asso.fr](mailto:c.beysac@apia.asso.fr)  
Fax : 04 69 96 09 45

**KOMPASS**  
Connects business to business  
**ERNST & YOUNG**

