

### EDITORIAL

#### ***Indépendance et gouvernance dans une société non cotée, le courage d'être différent !***

Selon la loi, un administrateur est par nature indépendant car il représente l'ensemble des actionnaires et non seulement une catégorie d'entre eux.

Evidente dans les termes de la loi, cette qualité d'indépendance n'est pas reconnue dans la pratique. C'est légitime, en effet :

- Quelqu'un, souvent parmi les actionnaires ou les dirigeants opérationnels, est à l'origine du choix de l'administrateur qui peut se sentir redevable.
- La rémunération perçue par l'administrateur peut induire un rapport de dépendance.

A ce stade, il convient de distinguer la grande entreprise et l'entreprise cotée, de l'entreprise moyenne non cotée et indépendante dans la fourchette de 5 à 500 millions € de CA. Cette catégorie forte de 20 000 entreprises réalise 30% du PIB national.

Le dirigeant, dans ces entreprises, est a priori réticent à ouvrir son Conseil pour des raisons qui tiennent : au coût du mandat, à son emploi du temps, à un sens aigu de la confidentialité mais aussi à la perception que cela concerne uniquement les grandes entreprises. Quand il se tourne vers un administrateur indépendant il le fait pour six raisons que nous retrouvons toujours :

-Il recherche une vision différente, nourrie d'autres expériences que la sienne.  
-Il exprime la volonté « contre nature » d'être « challengé » sur sa stratégie, hors de toute hiérarchie.

-Il ressent le besoin d'une forme de rigueur tant pour l'organisation que pour le suivi des conseils d'administration.

-Il saisit cette occasion pour combler des lacunes qu'il connaît en recherchant des talents dans tel ou tel domaine particulier.

-Il aspire au confort d'une forme d'apaisement dans les débats, car, très souvent, il est entouré dans sa gouvernance de membres de sa famille.

-Enfin il veut rompre une solitude pesante.

Les sociétés cotées, principalement les grandes, n'ouvrent pas leurs conseils pour les mêmes raisons. Dans cette population c'est la nécessité réglementaire et l'image qui sont les moteurs essentiels même s'ils ne sont jamais mis en avant.

En effet, les talents nécessaires sont présents à tous les niveaux de l'organisation. De surcroît, la forme et donc la rigueur y sont encadrées et respectées. En fait la seule motivation qui puisse être commune entre société cotée et entreprise moyenne non cotée quant au choix d'un administrateur indépendant est du domaine de l'image ; chacune d'entre elles pouvant légitimement souhaiter rassurer son environnement en appelant à son conseil une personnalité respectée. Les qualités recherchées chez l'administrateur indépendant et la disponibilité qu'on en attendra sont donc différentes.

**Indépendance et courage :** La première manifestation de courage consiste à exposer son désaccord avec suffisamment de mesure pour que cette opposition n'altère pas la confiance et la courtoisie nécessaires au bon fonctionnement des organes de gouvernance. Un administrateur n'a parfois pas d'autres choix que de remettre sa démission, le courage alors est de pouvoir la motiver et d'en exposer les motifs à ses pairs au cours d'un conseil afin que tout ceci soit porté au PV de la réunion.



#### 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 « Indépendance et gouvernance »	1-2
Synthèse des sessions d'autoformation partage d'expériences	3
Les Cahiers et les groupes de travail APIA	4-5
Bienvenues à...	6-7
Manifestations & Agenda	8

## ***Indépendance et gouvernance dans une société non cotée, le courage d'être différent !***

**Indépendance, compétence et différence** : Dans une entreprise moyenne l'objectif essentiel est d'élargir un cadre de réflexion afin de limiter les risques. Les compétences à rechercher sont celles qui font défaut dans l'entreprise. La diversité des profils contribue à la qualité de sa gouvernance. Compétence et indépendance sont donc compatibles dans l'entreprise moyenne. Dans une grande entreprise cotée qui dispose d'expertises multiples, le rôle des administrateurs consiste à définir des choix ou des préférences, à exposer leur avis et pointer certains aspects critiques. C'est leur indépendance et pas leur compétence qui est recherchée en premier lieu. Dans l'entreprise moyenne, l'administrateur indépendant est aussi choisi pour combler des lacunes et des déficits de savoir-faire de l'entreprise. Il doit découvrir, explorer, analyser les problématiques, constituer lui-même un dossier complet pour pouvoir les exposer au conseil et au dirigeant.

A l'inverse de ce qui se passe dans une grande entreprise, il est souvent seul pour mener sa réflexion et pilote parfois tout un processus dans le cadre d'une mission spécifique confiée par le Conseil.

Un aspect essentiel de son indépendance est constitué par les compétences requises. Sans elles il n'y a pas de véritable indépendance. Ces compétences s'apprécient bien sûr dans le parcours démontré par le candidat, mais aussi dans les activités qu'il exerce hors de son mandat. C'est bien à l'élargissement des limites de perception et d'analyse que doivent contribuer les compétences acquises et entretenues hors de l'entreprise par l'administrateur.

**Compétence, nombre de mandats et autres activités** : Ici se pose la question de son parcours, mais aussi celle de ses autres activités et du nombre de ses mandats. APIA plaide pour une limitation du nombre de mandats « indépendants » afin qu'ils soient exercés correctement et que l'administrateur puisse conserver d'autres activités qui contribuent à maintenir sa compétence et enrichir ses apports.

**Indépendance, disponibilité et rémunération** : L'administrateur indépendant endosse une véritable responsabilité et à ce titre il doit démontrer une disponibilité suffisante pour chaque mandat. Tout ceci a évidemment de la valeur. APIA se doit de plaider pour la nécessaire contrepartie financière que ce professionnalisme mérite.

**Rémunération et bon exercice du mandat** : trop faible la rémunération peut induire un engagement insuffisant, trop élevée elle ne s'inscrit pas dans les bonnes pratiques d'exemplarité, l'administrateur ne doit en effet pas être influencé par le niveau de rémunération découlant d'un mandat. C'est une condition essentielle du maintien de son indépendance.

**Indépendance, proximité et durée du mandat** : L'administrateur indépendant n'est ni un ami, ni un subordonné, ni un mentor du chef d'entreprise. Une distance est nécessaire à l'indépendance. Si un travail efficace ne peut être accompli sans permanence, les dangers d'une perte de recul et donc d'indépendance existent au-delà de trois ou quatre en moyenne.

**Un courage partagé, celui d'être différent** : C'est la différence des parties prenantes qui fonde la qualité d'une gouvernance quelle que soit la catégorie d'entreprise. Ce constat n'emporte pas l'adhésion des grandes entreprises qui ont généralement dans leur passé surmonté des difficultés, choisi et subi des mutations, traversé des crises. A partir d'une certaine taille, elles ont adopté un mode de fonctionnement de plus en plus encadré par des procédures. D'abord outil indispensable, ces dernières sont devenues peu à peu l'exigence essentielle des équipes dirigeantes. Dans ce type d'organisation, le profil des administrateurs est en général très normé. L'indépendance affichée voire réelle de l'administrateur trouve donc peu d'occasions de se manifester : elle n'est au programme que pour répondre aux textes en vigueur. Il est cependant un terrain, celui de la rémunération des dirigeants, où elle pourrait à la fois légitimement et efficacement s'exprimer. En ce domaine le courage serait sans doute réel !

Dans l'entreprise moyenne non cotée, hors de toute obligation légale, ceux qui décident de recruter des administrateurs professionnels indépendants restent l'exception. Si l'on considère les quelques 20 000 entreprises qui réalisent un chiffre d'affaire compris entre 5 et 500 Millions € et sont réellement indépendantes, une portion infime d'entre elles, moins de 5%, ont réellement une organisation de gouvernance avec au moins une personne libre et compétente qui joue ce rôle dans leur gouvernance. La mission de **APIA** commence à peine puisque l'essentiel du travail reste à faire.

Il convient ici de saluer le courage du chef d'entreprise qui choisit de faire rentrer la différence dans son conseil.

Article paru dans le Journal des Sociétés de juin 2011  
dont le thème est : « Gouvernance des sociétés non cotées »

Denis KIBLER,  
Président de **APIA**



## **SYNTHESE DES SESSIONS D'AUTOFORMATION, PARTAGE D'EXPERIENCES**



Depuis l'origine de **APIA** les membres expriment leur envie d'échanger autour de leur vécu d'administrateur indépendant afin de confronter leurs expériences et d'enrichir leurs pratiques tout en veillant au respect de la confidentialité des témoignages. Pour concrétiser ce souhait il a été proposé aux membres **APIA**, en juillet 2010, de participer, à Paris, à une session « d'autoformation, partage d'expériences » articulée autour d'une présentation par Géraud Fontanié, Eurosearch & Associés, partenaire **APIA**, des droits et devoirs de l'administrateur indépendant à partir du cahier 5 : « Administrateur et Chef d'Entreprise, une alchimie gagnante » et illustrée par le témoignage de Jean-François Labbé, membre **APIA**.

A la demande des participants, quatre autres sessions (trois à Paris et une à Lyon) furent organisées entre septembre et janvier 2011 animées par Géraud Fontanié, Philippe Segretain et Denis Kibler avec les témoignages de membres **APIA** : Catherine Dunand, Christine Monier et Jean-Philippe Marandet. Afin de tirer les enseignements de ces réunions et vérifier que cette formule répond aux attentes de formation à la fonction d'administrateur indépendant, les participants et animateurs se sont retrouvés pour en débattre.

### **Voici une synthèse des échanges**

Certains mots reviennent : devoir de vigilance, attention aux signaux faibles... Les sessions ne donnent pas de méthode mais aident à définir une bonne posture, donnent des éléments de fonctionnement interne, une cartographie des outils d'analyse dont l'administrateur indépendant peut se servir.

Ainsi les membres **APIA** ont noté les points qui ont particulièrement retenu leur attention :

L'administrateur indépendant n'est pas le dirigeant, il doit bien se positionner face à lui, son indépendance est à cultiver.

Il n'est pas élaborateur de la stratégie, il se doit de susciter des questionnements afin d'aider le conseil à sortir de sa routine, à prendre de la hauteur.

L'administrateur indépendant a des compétences mais il n'intervient pas en tant qu'expert, il n'arrive pas avec des *a priori*.

Le projet d'entreprise n'est pas réservé aux grands groupes, il a toute sa place dans les PME où le dirigeant incarne tout, l'administrateur peut veiller à ce que ce projet soit écrit et que l'ensemble du personnel soit impliqué dans son élaboration.

L'administrateur indépendant ne doit pas négliger l'histoire de l'entreprise mais bien s'en imprégner. Sa présence permet d'apaiser le débat surtout dans un cercle familial.

Sur la forme, les participants ont apprécié le climat de confiance qui a présidé aux échanges, l'humilité et la franchise des témoins.

**Conclusion** : **APIA** dispose de plusieurs outils d'animation :

**Les Rencontres** réunissent de manière conviviale et informelle les membres et les partenaires afin de leur permettre d'échanger et de mieux se connaître.

**Les groupes de travail** sont constitués de membres et de partenaires désireux d'approfondir ensemble un thème lié à la gouvernance, ils sont à l'origine des cahiers.

**Les Carrefours APIA** permettent aux partenaires et aux membres APIA de faire part de leurs expertises et de leurs expériences autour de différents thèmes souvent traités dans les Cahiers.

**Les Rendez-vous APIA** qui ont une dimension nationale, sont largement ouverts aux dirigeants d'entreprises, aux administrateurs... et dont la vocation se confond avec celle de APIA : Promouvoir la fonction d'administrateur indépendant, afin qu'une bonne gouvernance contribue à la performance et au développement des entreprises

**L'autoformation, partage d'expériences** fournit un nouvel outil dont l'objectif est de former les nouveaux membres, renforcer le professionnalisme des participants, et acquérir un discours « Apien » cohérent.

Le format semble bien convenir avec son articulation : apport théorique et témoignages cohérents avec le thème développé. Le groupe ne doit pas être trop important : une douzaine afin de favoriser les prises de parole. Le temps d'une session ne doit pas excéder deux heures.

Une nouvelle session d'autoformation animée par Denis Trémeau, membre **APIA**, sur le thème « Oser la confiance » a été proposée à Paris en mai. Elle pourrait être prochainement programmée lieu à Lyon.

## **Les Cahiers APIA**

Dix sept Cahiers, fruits de l'expertise des membres et des partenaires **APIA** ont été rédigés. Ils développent des aspects professionnels particuliers de la fonction d'Administrateur d'Entreprises. Ils sont disponibles sur le site **APIA** [www.apia.asso.fr](http://www.apia.asso.fr). Un lecteur nous a écrit : **voici les qualités que j'apprécie dans les Cahiers APIA :**

- *leurs professionnalisme et expertise,*
- *leur contenu : un retour d'expérience dédié aux administrateurs qui offrent simultanément une connaissance fine du terrain (macro et micro) et des conseils pratiques précis. Leurs thématiques bien ciblées et dimensionnées renvoient à des contextes toujours pertinents,*
- *leur forme : synthétiques, pas plus de 8 pages, leur confort de lecture du fait de la sobriété de la mise en page, de la taille des caractères et de la couleur du fond, et facilement identifiables dans une bibliothèque,*
- *posture agréable pour le lecteur : pas trop pédagogiques et très professionnalisant., s'en saisir, les consulter et trouver des conseils en moins de trois minutes est très agréable.*

### **Découvrez les Cahiers APIA ! Voici les thèmes des deux derniers**

#### **Cahier n° 16 « Challenger la stratégie ou pourquoi et comment l'Administrateur doit, en permanence, susciter son élaboration »**

L'administrateur indépendant a un rôle particulier dans la gouvernance des entreprises. Sa position d'indépendant, qui fonde son autonomie, lui attribue également plus de responsabilités. Il se doit d'assumer un rôle de « contradicteur » et ainsi de participer à la réflexion stratégique et au développement de l'entreprise. Il doit prendre en compte le contexte historique et actionnarial de l'entreprise, tant du point de vue financier qu'humain. Conscient de ses responsabilités, la création d'un débat constructif visant à fortifier la réflexion stratégique de l'entreprise le concerne plus que tout autre.

Il arrive trop souvent que dans les PME la stratégie soit faite au fil de l'eau en réaction à des événements et ne donne pas lieu à une réflexion nourrie et argumentée, l'administrateur indépendant peut jouer un rôle de premier plan dans le déclenchement de cette réflexion et il a paru judicieux de lui proposer une grille d'interrogations lui permettant de provoquer un débat avec les autres membres du conseil. C'est l'objet du Cahier **APIA**, n°16 établi par un panel d'experts : membres **APIA**, FL Partners et Averroès Développement. « l'outil méthodologique Stratégiste® » exposé dans ce cahier est mis à la disposition d'APIA par le cabinet Averroès Développement, qui organise avec FL Partners le cycle de conférences « Des finances et des hommes » traitant des interactions permanentes entre stratégie, finance et comportement des organisations.

#### **Cahier APIA n° 17 « Le risque de fraude dans les entreprises : le rôle des administrateurs dans sa prévention »**

Pourquoi s'intéresser à la fraude lorsque l'on est administrateur d'une entreprise ? Ce devrait être l'affaire des dirigeants et de la hiérarchie, pas du Conseil. Et pourtant la fraude, c'est d'abord un risque pour l'entreprise et, comme pour tout risque, le Conseil d'administration est concerné.

##### **Mais où commence et où finit la fraude ?**

Par définition la fraude est l'obtention d'un avantage indu ou illégal. L'étude ne porte pas sur l'aspect amoral de la fraude, mais sur ce qui chez elle remet en cause l'efficacité, la sécurité et la légalité dans une entreprise, c'est-à-dire, selon la référence qu'en donne l'AMF, trois objectifs majeurs du contrôle interne.

Les rédacteurs du cahier ont traité ce thème de façon pragmatique et adopté le cheminement suivant :

- Qu'appelle-t-on fraude ? Par qui et comment se développe-t-elle ?
- Quels sont ses préjudices pour l'entreprise ?
- Quels sont les moyens d'action pour s'y opposer ?
- Quelle est la responsabilité des mandataires sociaux dans la lutte contre la fraude ?

Contribuer à une meilleure information des administrateurs d'entreprise et leur donner les outils leur permettant d'assumer leurs responsabilités dans ce domaine, tels sont les objectifs de ce cahier rédigé par des membres **APIA** en collaboration avec Philippe Massonnat, KPMG.

## Les nouveaux groupes de travail **APIA**

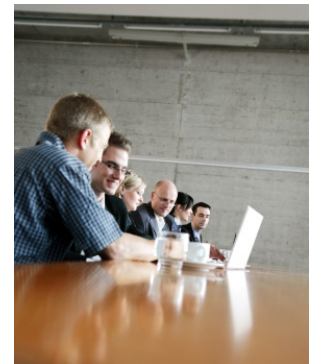
### ➔ **L'Administrateur Indépendant et les critères ESG (Environnement, Social, Gouvernance) du Développement Durable**

Ce thème d'actualité, après la récente crise économique et la prise de conscience des limites de nos ressources naturelles, a intéressé de nombreux membres **APIA** et des partenaires **APIA** : Géraud Fontanié, Eurosearch & Associés, Stéphane Devin, KPMG, Jérôme Saleur, Lamy Lexel, qui ont rejoint le groupe de travail animé par Jean-Louis Flamand, membre **APIA** Ile de France.

La prise en compte d'une croissance plus qualitative et équilibrée de nos ressources (hommes, capitaux, matières premières) s'installe progressivement dans la stratégie de long terme de nos grandes entreprises, qui communiquent déjà sur le respect des critères non financiers, appelés ESG (Environnement, Social, et Gouvernance). Le développement durable ne se limite pas au respect de l'environnement. Il incite les entreprises à s'approprier de nouveaux leviers de performance, en intégrant le degré de satisfaction des principales "parties prenantes" (actionnaires, clients, fournisseurs, salariés, sous-traitants...).

Dans ce contexte, la maîtrise des risques ne concerne pas que les grandes entreprises, les PME (fournisseurs ou clients) sont également impliquées. Déjà les investisseurs sont davantage attentifs à la qualité de la gouvernance, convaincus de l'apport de l'ISR en terme de réduction des risques et de ses leviers d'amélioration de la performance globale. Le sujet est vaste, et les principaux textes ou normes viennent juste de sortir (Grenelle 2, ISO 26 000...).

C'est pourquoi ce groupe de travail va réfléchir sur la position d'administrateur indépendant pour répondre aux nouveaux besoins qui s'exprimeront dans les Conseils.



### ➔ **L'externalisation de certaines fonctions: avantages et risques, rôle de l'Administrateur Indépendant**

L'externalisation de certaines activités, génératrice de modifications du fonctionnement au quotidien de l'entreprise, devrait impliquer l'intervention et la mobilisation des Conseils d'Administration en amont des décisions prises par les opérationnels (parfois pour suivre des tendances) puis tout au long de leur mise en œuvre.

L'externalisation de certaines fonctions :

- nécessite une bonne appréhension initiale des conséquences pour l'entreprise, notamment en matière de risque de "perturbation" de l'activité quotidienne au cours de sa mise en place, d'évolution de certains métiers et de réduction potentielle d'effectifs
- touche clairement à l'organisation interne avec des changements de méthode de travail pour l'ensemble des départements (cas concrets faciles à développer pour les externalisations de comptabilités, des services informatiques, achats ou paie)
- oblige à la mise en place d'un contrôle des tâches externalisées qui relève du Conseil (validité des comptes) et/ou des Comités d'audit (contrôle interne et risque de fraude), notamment en matière de respect des lois et de communication auprès des tiers.
- donne une vision stratégique plus claire pour l'entreprise concernée avec un recentrage sur les cœurs de métier accompagné d'un allègement des tâches administratives par exemple.

Ce groupe de travail identifiera les possibilités d'interventions d'Administrateurs Indépendants experts apportant leur vécu à des sociétés envisageant ces externalisations longues à déployer et pouvant toucher un domaine très vaste allant des fonctions support aux actifs immobilisés.

Yves Goetz, partenaire **APIA** à Lyon anime ce groupe de travail avec la participation de Christine Dubus, Associée MAZARS. L'échange des expériences, les témoignages de dirigeants seront essentiels pour enrichir le contenu des travaux de ce groupe.

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

Avec une expérience de 24 ans, principalement en qualité de directeur général, passés dans des PME/PMI ou filiales de groupe de 20 à 250 personnes, **Frédéric Assant** intervient en tant que Dirigeant de Transition dans les entreprises industrielles et de service, notamment dans le cadre de situation de changements profonds ou de gestion de crises. Depuis 2010, il est membre d'Amadeus-Dirigeants, groupe devenu une référence du management de transition. Après ses études d'ingénieur à l'Ecole des Mines de Nancy et son MBA à l'ISA du groupe HEC, Frédéric crée et développe la business unit « industrie » chez Culligan puis dirige un centre de profit chez Fichet-Bauche. Ensuite, il occupera 3 postes de direction générale tout d'abord au sein du groupe Ontop puis du groupe Gruau. Avec des missions principalement axées sur le redressement, le retournement et le redéploiement de ces 3 sociétés.

Frédéric prend la mesure du management de transition. Il effectuera ensuite en 2007 - 2010 deux missions de redressement puis une d'accroissement de la rentabilité. Sa dernière mission centrée sur la mise en dynamique pour rétablir un climat de confiance dans l'entreprise a porté ses fruits. A travers ses diverses expériences, **Frédéric ASSANT**, a été convaincu de l'importance et de la nécessité de la fonction d'administrateur indépendant. Il souhaite apporter sa contribution par des échanges avec les membres de l'association **APIA** pour s'enrichir mutuellement.



A la sortie d'EM Lyon, **Marc Guyot** a souhaité approfondir ses connaissances techniques en rejoignant en 1988 le groupe Coopers&Lybrand, successivement au sein de la structure d'Audit puis de celle d'avocats en tant qu'avocat fiscaliste. Le goût pour le développement l'a mené en 1995 dans le groupe Ecco Travail temporaire au sein de la division internationale, où il a conduit des opérations d'acquisition et de suivi de l'activité internationale, puis dans l'industrie chez Sanofi où il a participé à des projets de fusions & acquisitions.

Enfin, il a souhaité participer à la création de L-A Finances, société de capital-investissement privée dont il est devenu directeur général délégué et administrateur en 2003. Cette société lui a donné l'occasion d'exercer un certain nombre de mandats d'administrateurs ainsi que de membre de comités d'investissement et d'advisory-boards. Il dirige depuis fin 2010 la holding de conseil et de capital-investissement Goéland.

Parallèlement, **Marc Guyot** a présidé durant sept ans le Club des anciens de PwC, créé une compétition de voile, une Fondation d'Entreprise et exercé plusieurs mandats d'administrateur dans d'autres fondations privées focalisées sur la thématique de l'éducation. Convaincu du rôle essentiel des administrateurs indépendants au sein des PME, il souhaite participer à la promotion de cette fonction tout en continuant à se perfectionner, c'est pourquoi il se réjouit de rejoindre **APIA**.



**Guy Ferré** est né dans une famille d'industriels. En 1988, il découvre la gouvernance anglaise à l'occasion d'un LBO organisé à Londres avec quatre de ses collègues français et britanniques pour racheter à Vickers la division « mobilier de bureau » qu'ils dirigent. Il perçoit la distance entre la pratique anglaise du board mensuel et le formalisme désuet de son rôle d'administrateur de la partie française. Il s'efforcera par la suite dans ses différents mandats de transmettre les bonnes pratiques découvertes grâce à ce LBO, dans différents conseils d'administration où il sera appelé soit comme dirigeant exécutif, soit comme administrateur indépendant, soit comme investisseur.

Sa carrière est une suite d'allers et retours voulus entre le « Conseil » et la Direction Générale de Pme Industrielles (mobilier de bureau). Aujourd'hui, Guy Féerré exerce trois métiers complémentaires : le Conseil dans la structure M&I Consulting créée en 2004, deux mandats de Président et enfin business angel au sein du club Investessor. A ce titre, il a été appelé comme membre du Comité Stratégique de Nomalys, start-up dans le domaine des logiciels liés à la mobilité

Il rejoint **APIA** dont il partage la vision et la volonté de faire progresser les pratiques de gouvernance dans les PME.



**Pierre Lefebvre** a été Directeur Général du Groupe Vilmorin & Cie de 1990 à 2004, le conduisant au premier rang mondial de son secteur, les semences de légumes et de fleurs pour professionnels et amateurs. Durant cette période, il a conduit de très nombreuses acquisitions dans le monde entier et l'introduction en Bourse du Groupe en 1993 sur la place de Paris.

Sollicité par le fonds P.A.I, il est devenu P.D.G, en 2005, du Groupe Evialis, spécialiste de la Nutrition Animale, le faisant doubler de taille en 4 ans, conduisant son déploiement international (Mexique, Brésil, Viêt-Nam, Indonésie, Russie, etc...) puis sa cession.

Parmi ses expériences antérieures, il a passé 6 ans en Californie à la tête d'une filiale de Vilmorin.

Une carrière très marquée par le développement international et la communication financière, la seconde permettant de lever les capitaux nécessaires au premier.

Ce sont ces expériences qu'il tâche de mettre à la disposition des entreprises qui l'ont invité à leur Conseil soit directement soit par l'intermédiaire du F.S.I.

Rejoindre **APIA** vise à partager avec ses membres les droits et devoirs des administrateurs pour exercer cette mission avec le meilleur professionnalisme.

## BIENVENUE !

### APIA est heureux d'accueillir de nouveaux membres (suite...)



Après une formation à la gestion (ISA 73), **Louis-Pierre Perrazi** a fait la première partie de sa carrière professionnelle dans des sociétés industrielles de produits de grande consommation, dans des fonctions gestion / finance (General Foods, Beghin-Say, Lee Cooper, Labeyrie, cognac Otard).

Il a ensuite repris en LBO la société Salaisons Moroni en 1994, située à Albi, en tant qu'actionnaire majoritaire. Il a conduit le développement de la société qui est devenue spécialiste du chorizo, principal fabricant et leader du marché français. La société vient d'être cédée, après avoir triplé sa dimension et son activité, au leader européen de la charcuterie, le groupe Aoste/Campofrio.

Après avoir accompagné la cession, **Louis-Pierre Perrazi**, qui est par ailleurs juge au Tribunal de Commerce d'Albi, souhaite garder le contact avec le monde des affaires.

Il vient de rejoindre Capito Angels, un groupe de business angels toulousain. Il a souhaité devenir membre **APIA** afin d'échanger et de travailler avec des entrepreneurs poursuivant la même envie d'apporter leur expérience dans la gouvernance de PME.



**Hervé Racine** a toujours travaillé dans des environnements très différents, 10 ans de direction financière dans l'industrie pétrolière offshore (Groupe COMEX), puis 20 ans de direction générale où il est intervenu dans huit entreprises différentes. Deux (internationales et familiales) dans la distribution industrielle, restructuration chez Trouvay-Cauvin (DGA) et transmission par LBO chez France Air (Président du Conseil de Surveillance), deux (internationales et familiales) chez Charles Jourdan (PDG) et Courrèges (PDG) pour faire des restructurations lourdes, une dans la gestion d'un fonds d'investissement small cap (Epargne Partenaires ultérieurement racheté par Charterhouse), une dans le dépannage urgent (PDG de Masioning filiale de Lyonnaise des Eaux), pour faire une restructuration, deux dans les services funéraires, PFG (PDG), filiale de SCI coté au NYSE, pour faire de la croissance externe à l'international et transformer la culture d'entreprise (adapter la culture américaine à la culture française dans un domaine sensible) et ROC-ECLERC (Président du Directoire avec un fonds de private equity) pour faire un développement très rapide de franchise.

Très sensibilisé aux questions de gouvernance, notamment dans les missions de restructuration, **Hervé Racine** souhaite participer au développement d'**APIA** et contribuer à la promotion de la fonction d'administrateur indépendant dans les PME/ETI.



Ingénieur de formation (Centrale Paris) et ICG, **Denis Trémeau** a d'abord exercé une grande variété de positions et de responsabilités (production, contrôle de gestion, qualité, lancement d'activité d'ingénierie et nouvelles technologies, directeur industriel, directeur général puis président de filiales) au sein de plusieurs groupes de dimension internationale (Vallorec, Bongrain, Fruehauf-Trailor, Rexam, Strafor-Facom) avant de reprendre en 2000, dans le cadre d'un LBO et dans une position majoritaire, une société française de mécanique de 190 personnes, Eurenov. Après avoir développé et restructuré profondément Eurenov pour lui donner un positionnement international, la société a été acquise en 2007 par le leader mondial du métier, Caterpillar.

Actuellement, **Denis Trémeau** est président d'un organisme de gestion d'un lycée professionnel et prochain administrateur d'une start-up en biotechnologie ; il participe aussi à l'accompagnement de start-up.

Ayant expérimenté au sein d'Eurenov toute la valeur ajoutée d'un Conseil d'Administration ouvert et exigeant, **Denis Trémeau** a rejoint **APIA** afin de partager, de se former et de contribuer à la professionnalisation de la fonction d'administrateur indépendant.

### APIA est heureux d'accueillir de nouveaux partenaires



Experts en stratégie et interactions humaines, **Averroès Développement** accompagne ses clients dans leurs réflexions entrepreneuriales ainsi que dans leur mise en œuvre. Parce que les hommes sont nécessairement au cœur de ces sujets et que l'humain nous passionne, nous avons développé un savoir-faire (méthode et outils) dans le « mieux travailler ensemble ».

Dominique Schmauch, associé fondateur, a publié « Les conditions du leadership », « Modèles d'organisation » et a rédigé un chapitre : le concept de leadership et son enseignement en question dans l'ouvrage collectif « Leadership et management : être leaders, ça s'apprend ! »



**EX'PAIRS FORMATION** Cabinet Conseil a pour mission d'accompagner la performance de nos entreprises clientes de faire évoluer les hommes qui les animent, les aider à anticiper, à mieux comprendre leur environnement en mutation. Nos interventions sont sur mesures et portent sur des problématiques stratégiques, opérationnelles dans toutes les disciplines du management et des ressources humaines à travers des missions de conseil, formation, coaching et médiation, avant tout construites et capitalisées autour de l'expérience des experts de notre équipe ayant tous une

solide expérience de l'entreprise en tant que membre de CODIR, manager d'équipe.



Après une expérience de Direction Générale, **Laurent ILIC** met au point une méthodologie permettant de rendre objective la dimension humaine, selon les besoins décisionnels des Dirigeants.

Il obtient un atout clé d'aide aux équipes dirigeantes afin de construire une entreprise pérenne, rentable, performante. Ceci passe par l'optimisation de la gouvernance, du fonctionnement global, la structuration et l'harmonisation du Conseil et des comités, ainsi que les équipes responsables du capital immatériel.

## Manifestations de APIA

Afin de familiariser les dirigeants et les administrateurs aux procédures de traitement des difficultés des entreprises (mandat ad hoc et conciliation), mises en place par la loi du 26 juillet 2005, dite loi de sauvegarde, un groupe de travail composé de membres **APIA** a rédigé, avec l'expertise de partenaires **APIA** : **Jocelyne Delsouiller et François Bernard, Avocats associés du cabinet Campbell Philippart Laigo & Associés et de Philippe Lauzeral, Avocat Associé du cabinet Cotty Vivant Marchisio & Lauzeral**, le Cahier **APIA** n°15.

Deux carrefours APIA, en partenariat avec **Dirigeants & Investisseurs**, furent consacrés à ce thème : à Paris, le 26 janvier au Tribunal de Commerce avec les interventions des rédacteurs du cahier, puis le 20 mai à la CCI de Lyon, où **Edouard Bertrand, avocat associé de Lamy Lexel** exposa les particularités du Mandat ad hoc et de la Conciliation en les situant dans l'ensemble du dispositif législatif, préventif et curatif.

Cette présentation fut ensuite illustrée par des témoignages. Michel Maire, Dirigeants & Investisseurs rapporta des exemples vécus : un échec d'une conciliation, un succès d'un mandat ad hoc. Anne-Sophie Panseri, Présidente de MAVIFLEX relata la bataille juridique engagée pour sauver l'entreprise familiale d'une attaque d'un concurrent pour contrefaçon. Ce qui la mènera à utiliser divers outils, de la conciliation jusqu'à la procédure de sauvegarde qui verra finalement l'annulation des condamnations financières. Pour Anne-Sophie Panseri c'était « la meilleure solution pour pérenniser l'entreprise ».

Ce témoignage permet de constater que si les procédures amiables, objet du Cahier APIA n°15, ne sont pas suffisantes, il y a la possibilité d'avoir recours aux procédures curatives.

Denis Kibler, Président de **APIA**, a conclu cette matinée en précisant quel devait être, dans les situations de difficulté, le rôle de l'administrateur indépendant ouvrant aussi la perspective de réunir un prochain groupe de travail consacré aux procédures de sauvegarde.

Le cahier **APIA** n°15 est disponible sur demande à [contact@apia.asso.fr](mailto:contact@apia.asso.fr) et sur le site **APIA** [www.apia.asso.fr](http://www.apia.asso.fr)

### LES RENCONTRES APIA

sont ouvertes aux membres et aux partenaires **APIA**  
Prochaines dates pour APIA Ile de France de 19h à 20h30

- **jeudi 7 juillet**  
à la Tradition - 2 rue de Budapest  
Paris 9ème
- **jeudi 22 septembre**  
Lieu à confirmer

PAF : 16€

Inscription nécessaire auprès de [c.vaugrante@apia.asso.fr](mailto:c.vaugrante@apia.asso.fr)

### Noter les dates



### GOVERNANCE DE APIA

Le **5 juillet 2011** à la CCI de Lyon

- **de 10h30 à 12h30** :  
Assemblée Générale **APIA**
- **de 12h30 à 14h30**  
**Rencontre nationale APIA** autour d'un buffet
- **de 14h30 à 16h** :  
Conseil d'Administration **APIA**

### JOURNÉE DE RENTRÉE DES MEMBRES APIA RÉGION SUD (OUVERTE À TOUS LES MEMBRES)

Le **22 septembre**, les membres **APIA** sont invités à se retrouver.

#### PROGRAMME

- Visite de SDMS Technologies, entreprise située à saint Romans (38) dirigée par Louis Landrot, membre APIA
- Déjeuner
- Echanges
- Elaboration du programme APIA 2011 –2012

