

APIA

Administrateurs d'Entreprises

RENDEZ-VOUS APIA LE 30 JANVIER À PARIS !

Soyez présents et faites venir des chefs d'entreprises ce jour là !

Le 30 janvier matin, à la Maison des Arts et Métiers, avenue d'Iéna à Paris, **APIA** va traiter de son thème de prédilection et d'un thème vital pour tous les chefs d'entreprises : l'anticipation.

Il s'agit du thème fondateur de **APIA** : comment aider un chef d'entreprise à sortir de la dictature du quotidien et à déjouer sa solitude pour être proactif, anticiper, et tirer parti des opportunités qui se présentent, tout en mesurant les risques ?

Bien entendu, **APIA** répond inlassablement à cette question en expliquant le rôle des organes de gouvernance et particulièrement celui des administrateurs indépendants.

Pour rendre ces communications plus attractives et concrètes, nous utilisons l'expérience des autres.

Ils seront ainsi 5 dirigeants, le 30 janvier, à témoigner que ce soit d'un succès ou d'un échec, parce qu'ils ont su ou non organiser l'anticipation autour d'eux :

- ✦ François Ory, Président de Forécreu
- ✦ Patrick Jolly, Président Fondateur de Particulier à Particulier
- ✦ Alexis Delb, Président de Locatel
- ✦ Alain Roubach, ancien Président et fondateur de Léon de Bruxelles
- ✦ Gilles Roland, ancien Pdt. du groupe Manoir Industries et Pdt. de Fin'Active

Nous aurons à nos côtés pour cet évènement notre partenaire KPMG, dont chacun connaît l'implication auprès des PME.

Avec KPMG, quatre professionnels de l'entreprise, directement concernés par ces questions d'anticipation parraineront les témoignages des chefs d'entreprises :

- ✦ TCR Capital, capital investisseur
- ✦ LEK Consulting, conseil en stratégie
- ✦ ACP Partners, courtier d'assurances
- ✦ PLM Avocats, spécialiste de la prévention

Ce « **Rendez-Vous APIA** » est destiné aux chefs d'entreprises et à ceux qui ont pour mission de les bien conseiller : venez et faites venir !

Le succès de cette manifestation sera un encouragement à nous engager, avec nos partenaires, vers plus de projets nouveaux pour encore plus de rayonnement.

Alors n'hésitez pas à mobiliser vos réseaux : des invitations sont encore disponibles, et Christine Beyssac peut les faire suivre sur simple demande de votre part.

Alors au 30 janvier !

Et à tous, excellente année 2008 !

Denis Kibler



A RETENIR ...

Le site **APIA** est en ligne :

www.apia.asso.fr

Pour y retrouver tous les documents de **APIA**.

Pour tous vos messages, un e-mail :

contact@apia.asso.fr

Deux adresses :

45, rue de la Bourse
69002 - LYON

Téléphone :

06 31 29 83 88
&

20, rue de la Banque
75002 - PARIS

Téléphone :

01 42 60 42 90

Dans ce numéro ...

Rendez-Vous APIA	1
Bienvenue News & Evènements	2
Cahiers APIA	3
Groupes de travail	4

BIENVENUE !

APIA est heureux d'accueillir trois nouveaux membres, qui viennent encore enrichir notre portefeuille d'expériences et de compétences

Spécialiste des produits de grande consommation et des produits agro-alimentaires en particulier, **Marc d'Anglejan** possède une grande expérience des groupes familiaux, il réside à Aix en Provence et ouvre une voie **APIA** sud !

Selon sa formule, **Raymond Guatterie** est un entrepreneur ayant réussi dans l'informatique industrielle, il rejoint l'équipe **APIA** Ile de France.

Les spécialités de **Jean-Pierre Picolet**, région stéphanoise, sont le management global d'entreprises manufacturières, innovantes et internationales (technologie médicale et génie climatique).

**EVÈNEMENTS, NEWS & PARTENARIATS****A retenir sur l'agenda :**

Le 13 février de 10h30 à 15h à Paris

Conseil d'Administration : ouvert aux membres **APIA** et aux membres du Conseil d'Administration

Le 26 mars de 10h30 à 13h30 à Paris

Convention **APIA** couplée avec l'Assemblée Générale : ouverte aux membres et aux partenaires **APIA**

☞ Après notre grand Rendez-Vous du 30 janvier, une autre échéance se profile et se prépare.

Elle vaut d'ores et déjà une mention dans tous les agendas des membres et partenaires, actuels ou futurs: le mercredi 26 mars, à 10h30.

Ce jour là, nous serons en convention, dite "**APIA 2**", pour débattre des objectifs et des moyens de la 2ème phase de **APIA**, pour les 3 ou 4 prochaines années.

La phase de création, de lancement et de premier développement, commencée en janvier 2004, s'achève. Nous n'avons pas à en rougir: elle a dépassé nos espérances en faisant de **APIA** une structure reconnue, prise au sérieux par tous ceux, hommes ou organisations, qui ont le souci de renforcer l'entreprise. D'ailleurs, à la fin de cette première phase, un signe ne trompe pas: il y a maintenant et en permanence un candidat membre ou partenaire qui frappe à la porte de **APIA**...

Mais cela s'est fait au prix d'une sollicitation devenue excessive des bonnes volontés bénévoles et d'une modestie de communication confinant à la timidité. Continuer à progresser ainsi, c'est prendre le risque de l'essoufflement. Pire, c'est prendre le risque de ne plus être capable d'exploiter l'extraordinaire potentiel des expériences et des expertises de notre collectif, faute de les faire se rencontrer, s'échanger, se mutualiser.

Il faut donc adapter le fonctionnement de **APIA** à ce que cette association est devenue et à ce qu'elle va devenir, c'est à dire une structure de place nationale parce que multi-régionale, ayant valeur de label pour ses membres.

C'est pourquoi nous allons ouvrir cette 2ème phase.

Cette phase 2 sera marquée par des ambitions de développement régional, de rayonnement national et de visibilité auprès des entreprises plus affirmées. Elle supposera donc des moyens nouveaux et une organisation adaptée.

Le bureau y travaille déjà depuis plusieurs mois, le conseil

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

d'administration sera saisi du projet à la mi-février.

Cette convention du 26 mars sera donc l'ultime phase d'échanges avant que le projet **APIA 2** soit présenté à l'Assemblée Générale.

☞ Christine Monier et Caroline Weber, membres **APIA**, sont intervenues le 4 décembre, invitées par la Présidente de Femmes Business Angels, Béatrice Jauffrineau, sur le thème : « Un Business Angel doit-il prendre un mandat d'administrateur ? ». Un public féminin constitué d'avocates, de responsables d'entreprises, de DAF de grandes entreprises, toutes futures ou actuelles business angels se sont intéressées aux quelques « bonnes pratiques » annoncées, mais surtout aux cas concrets et expériences vécues. C'est la seconde fois qu'**APIA** intervient sur le sujet auprès de l'association FBA, et d'ailleurs, certaines personnes, particulièrement intéressées, sont revenues avec des questions très précises. D'autres clubs de Business Angels (après Paris Business Angels) sont susceptibles de demander ce type de conférence. Ainsi une intervention courant 2008 sera demandée à Grenoble Angels sur le sujet.

☞ Dans le prolongement d'une première présentation faite devant le syndicat Métallurgie du Rhône en mai dernier, Caroline Weber, avec le concours d'Yves Lacroix, partenaire **APIA**, est intervenue le 20 décembre dernier, devant les membres du conseil de direction du syndicat qui pilotent la politique locale et sont responsables d'entreprises de tailles diverses.

De nombreuses questions ont été posées durant cet exposé, de fait très interactif. Tous l'ont jugé très intéressant, et ont découvert l'intérêt de la présence d'un administrateur indépendant au sein des organes de gouvernance.

APIA est aujourd'hui connue dans cette branche professionnelle, ce qui est une étape importante, compte tenu du nombre d'adhérents dans la Métallurgie.

LES CAHIERS APIA

Les « Cahiers APIA » permettent de diffuser les conclusions de chaque groupe de travail. Ils sont disponibles sur simple demande auprès de contact@apia.asso.fr. Les derniers parus :

Cahier APIA n°6 : « Anticiper ! Dépasser l'approche traditionnelle » En collaboration avec L.E.K. Consulting et TCR Capital.

Anticiper est l'une des premières préoccupations du chef d'entreprise, or, apprendre à détecter et à interpréter des signaux forts et des signaux faibles suppose bien plus que la maîtrise des chiffres et la mise en place de nombreux reportings. Les rédacteurs de ce Cahier ont souhaité faire partager leurs expériences personnelles de dirigeants et d'accompagnateurs de dirigeants afin d'inviter les chefs d'entreprise à se méfier de certaines approches, à repérer les points sensibles et à préciser le rôle fondamental des organes de gouvernance.

Ce thème sera largement illustré grâce à des témoignages au cours du Rendez-Vous APIA du 30 janvier.

Cahier APIA n°7 : « Un administrateur indépendant dans les entreprises patrimoniales »

Partie 1 : hors cession ou transmission de l'entreprise. En collaboration avec Aforge Finance et Ernst & Young Lyon, avec la participation de : Seralia et Groupe Valori.

Les entreprises patrimoniales présentent souvent, en matière de gouvernance, des caractéristiques qui leur sont propres. Le caractère fréquemment familial de leur actionariat et la stratégie patrimoniale des actionnaires peuvent légitimement interférer avec la logique managériale de l'entreprise. La mission de l'administrateur indépendant n'en est que plus exigeante.

Ce cahier donne à l'administrateur indépendant des points de repère et une méthodologie. Il s'adresse également aux dirigeants d'entreprises patrimoniales. Il met en lumière les avantages qu'ils peuvent retirer pour leurs entreprises et pour eux-mêmes de la présence d'un administrateur indépendant à leurs Conseils d'administration

Déjà parus :

Cahier APIA n°1 : « Quelques conseils en matière d'assurance de la responsabilité des dirigeants et des mandataires sociaux ». En collaboration avec Assurance & Capital Partners
« *Bien sûr il faut qu'un mandataire soit assuré, bien sûr il faut vérifier comment l'entreprise a contracté avec son assureur et ce qu'elle a déclaré. Mais la meilleure assurance complémentaire c'est d'être professionnel dans son mandat !* »



Cahier APIA n°2 : « Rôle des administrateurs en matière de contrôle interne et de gestion des risques ».
En collaboration avec Ernst & Young Lyon et Lamy Lexel, Avocats Associés.

« *L'objectif de ce Cahier est d'accompagner l'administrateur dans sa réflexion sur le périmètre de ses obligations et la manière de mettre en œuvre une approche adaptée sur cette question délicate de la gestion des risques et du contrôle interne.* »

Cahier APIA n°3 : « Un Administrateur Indépendant dans les Sociétés par Actions Simplifiées (S.A.S.) ? »
En collaboration avec le Cabinet Guérin, Société d'Avocats.

« *Si l'on choisit la S.A.S. pourquoi ne pas prévoir des structures de dialogue dans ses statuts ? L'objet de ce Cahier APIA est d'aider les actionnaires et les chefs d'entreprise dans leurs réflexions, que leur entreprise soit sous forme de Société Anonyme, ou déjà sous forme de S.A.S.* »

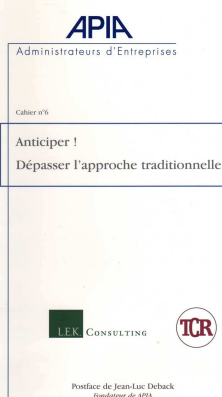
Cahier APIA n°4 : « L'administrateur d'entreprises : un facteur de succès d'une transmission d'entreprise ».
En collaboration avec Banque de Vizille, Lamy Lexel Avocats Associés, MCG Managers et Societex.

« *L'objectif de ce Cahier APIA est d'apporter un éclairage issu de l'expérience de nombreux cas concrets, et de préciser ce qu'une fonction particulière, celle de l'administrateur d'entreprises, peut apporter à toutes les parties impliquées, et par-dessus tout à l'Entreprise elle-même.* »

Cahier APIA n°5 : « Administrateur et chef d'entreprise, une alchimie gagnante ».

En collaboration avec Eurosearch Consultants et la participation de BL Consultants, Rémi Huppert-Conseil et le Groupe Valori.

« *L'objectif de ce Cahier est de montrer comment administrateurs et dirigeants peuvent interagir de manière efficace pour répondre aux enjeux divers de l'entreprise. Quels sont les objectifs qui conduisent et justifient la nomination d'un administrateur indépendant ? Comment créer les conditions favorables au fonctionnement du Conseil ?* »



GROUPES DE TRAVAIL APIA

Les groupes de travail APIA réunissent membres et partenaires, et produisent sur l'un des thèmes liés à la gouvernance réflexions et guides d'action.



Le groupe de travail : "RH et gouvernance ou les ressources humaines : une opportunité pour l'entreprise" se réunit à Lyon, il rassemble des chefs d'entreprise, des juristes et consultants spécialistes, des professionnels des RH. Après avoir déterminé quels sont les grandes problématiques RH dans l'entreprise, depuis le recrutement, jusqu'aux stratégies de rémunération, en passant par les relations sociales, une sélection des points intéressant directement la gouvernance a été opérée. Elle conduira à une description succincte des enjeux de chacun des points retenus, visant à faire intégrer les problématiques RH majeures dans les appréciations et orientations des C.A., et en particulier des administrateurs indépendants.

Plusieurs groupes de travail ont achevé leurs travaux et vont ainsi permettre la publication de nouveaux cahiers :

Le cahier n° 8 complètera le cahier n° 7 et traitera de : « **La gouvernance dans les entreprises patrimoniales dans un contexte de transmission.** »

Le Cahier APIA numéro 9 aura pour thème : "**Les enjeux de la gouvernance dans les jeunes entreprises en croissance.**" Il sera prochainement disponible.

☞ *La création d'entreprise relève de multiples challenges. Que peuvent évoquer, pour de nouveaux entrepreneurs, les « pratiques de bonne gouvernance » ? Il s'agit, a priori, de termes dédiés aux grandes entreprises. Et pourtant, les questions apparaissent de plus en plus tôt dans le processus de création ! Le défi que relève ce Cahier est de démontrer que la bonne gouvernance s'impose encore plus aux jeunes entreprises qu'à celles qui ont déjà une certaine stabilité. A travers des expériences vécues, les rédacteurs tentent de démontrer l'importance d'organiser une gouvernance à travers des pratiques adaptées à la taille de l'entreprise pour l'accompagner dans son développement.*

« **La cahier n° 10** aura pour titre « **Vous avez dit indépendant ?** »

☞ *A de nombreuses reprises, nous nous sommes, chez APIA, entendus répliquer qu'aucun administrateur n'est vraiment indépendant, d'une part parce qu'il est, au départ, toujours présenté par une partie prenante à laquelle il doit ensuite une certaine reconnaissance, d'autre part parce qu'il est rémunéré et donc un tant soit peu dans la position du fournisseur ne voulant pas déplaire à son client...*

Ces remarques nous ont paru suffisamment traductrices d'une interrogation sur la réalité et le contenu de l'indépendance pour que APIA décide d'y répondre et d'y consacrer un Cahier.

Pour rédiger ce Cahier, nous sommes allés chercher les réponses dans nos propres expériences d'administrateurs. Une dizaine de situations réelles ayant nécessité des arbitrages difficiles ont été analysées pour mettre en lumière ce qu'a été dans ces circonstances l'indépendance et ce qu'elle a apporté à l'entreprise.

Nous avons ainsi découvert que l'indépendance a deux traductions qui englobent presque tous les cas de figures: la recherche permanente du bon équilibre entre les différents actionnaires et le management, la capacité de challenger une stratégie pour toujours y intégrer l'intérêt social de l'entreprise.

Nous avons aussi réalisé que l'indépendance, loin de s'improviser ou de s'autodéclarer, était le résultat d'un long processus d'accumulation d'expériences, de compétences et...de modestie.

La tentation est grande, à l'issue de ce travail, de remplacer le mot "indépendant" par "professionnel" car démonstration est faite que l'indépendance en soi ne veut rien dire sans un contenu professionnel probant.

Enfin le **cahier n° 11** traitera des questions de rémunération des Administrateurs : "**Réflexions et repères sur la rémunération des administrateurs indépendants**".

☞ *Ce Cahier paraîtra en mars, au terme d'un travail de plus d'un an. Il a été en effet très difficile de traiter d'un sujet encore tabou il y a peu de temps et sur lequel n'existe aucun référentiel.*

APIA ne pouvait cependant pas ne pas l'aborder. D'abord parce qu'il serait incohérent de faire tous les efforts que développe APIA pour promouvoir le rôle d'administrateurs professionnels tout en acceptant un quasi bénévolat de ses membres dans leurs mandats. Ensuite et surtout parce qu'un administrateur indépendant, qui apporte compétence et professionnalisme, apporte indiscutablement de la valeur à l'entreprise: il est alors logique qu'il en reçoive une juste rétribution.

Il n'est bien sûr pas question dans ce Cahier de dresser ou même d'ébaucher un "barème" APIA . Nous nous sommes contentés, et c'est déjà très important, de défendre un minimum de cohérence, à l'intention des membres de APIA comme des actionnaires ou chefs d'entreprises qui en débattront à l'avenir.