

APIA

Administrateurs d'Entreprises

Cahier n°4

L'administrateur d'entreprises :
un facteur de succès d'une
transmission d'entreprise



Postface de Jean-Luc Deback
Président de APIA

Beaucoup a été dit et écrit sur la transmission d'entreprise, un sujet qui concerne et concernera dans un très proche avenir des milliers d'entreprises en France. Le sujet peut être ainsi abordé du point de vue juridique, technique, ou encore financier. 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.

Table des matières

1 – Les enjeux pour l'entreprise du processus de transmission

2 – Le contexte d'une transmission : une myriade de cas de figure

3 - Les acteurs de la cession :

- *Le cédant*
- *L'acquéreur*
- *Les dirigeants opérationnels*
- *Les banques et les partenaires financiers*
- *Les conseils du cédant et de l'acquéreur*
- *Les administrateurs*

4 – Le rôle particulier de l'Administrateur Indépendant Professionnel

Postface : la conviction de APIA

En annexes :

- *Qu'est-ce qu'un Administrateur Professionnel pour APIA ?*
- *Administrateur Indépendant : un réducteur d'aléas*

1 – La transmission d’une entreprise : un moment très délicat pour elle, une étape à ne surtout pas rater...

La cession, la transmission d’une société, représentent l’un des événements les plus marquants dans l’histoire de cette entreprise, mais aussi dans celle des différents protagonistes qui vont être impliqués.

Contrairement à une scène de théâtre, le scénario n’est jamais écrit à l’avance, et le dénouement n’est pas prévisible. Il y a de nombreux acteurs. Leurs préoccupations sont différentes, voire opposées et vont évoluer durant le processus. Le temps va jouer son rôle, les émotions aussi.

Le processus de transmission est toujours complexe, et même si l’envie d’aboutir est réelle, tout peut se bloquer... et à tout moment. Une incompréhension, une crainte, même minimes, vont se trouver exacerbées.

Et on peut même en arriver à oublier l’entreprise !

Et pourtant, nous croyons que l’Entreprise (avec un grand “E”) est un bien rare, histoire d’une alchimie souvent magique, qui crée des richesses et des emplois. Nous croyons donc qu’il y a une responsabilité collective des acteurs de la vie politique, économique et sociale, à tout faire pour pérenniser nos Entreprises.

Nous croyons que, à tout instant, l’intérêt de l’entreprise doit être pris en compte et défendu, et notamment à l’occasion d’une cession / transmission, événement important qui perturbe inévitablement son fonctionnement.

Notre expérience nous permet d’affirmer que, pour mieux garantir la prise en compte des intérêts de l’entreprise, une solution concrète peut être mise en œuvre ...

C’est en effet dans le concret de centaines de cessions, dans lesquelles les membres et partenaires de APIA ont été eux-mêmes impliqués, que des lignes de force communes apparaissent pour mettre en avant les missions d’un Administrateur Professionnel, celui qui est capable de jouer un rôle positif et déterminant, de faciliter non seulement la conclusion du processus, mais aussi de préserver l’entreprise et son futur.

L’Administrateur Indépendant va trouver là un terrain privilégié où endosser, en professionnel, une responsabilité bien particulière : il sera celui qui, “hors de la mêlée”, pourra le mieux défendre l’entreprise.

2 – Le contexte d’une transmission : une myriade de cas de figure

Les termes “transmission”, “cession”, ou “transaction” sont le plus souvent utilisés indifféremment pour traduire des réalités bien diverses.

Le contexte d’une transmission est en fait un univers très vaste où chaque situation est unique, et relève du croisement de nombreux paramètres :

- l’objet de la transmission : il peut s’agir des titres ou des actifs, avec ou sans passif, ou d’une branche d’activité...
- le type d’entreprise : elle peut être française, communautaire ou étrangère, cotée ou non cotée, in bonis ou faisant l’objet d’une procédure collective ou en retournement...
- le support juridique : on peut envisager une donation, ou une cession, ou un échange, ou

une émission de valeurs mobilières, ou une offre publique, ou une fusion, ou une scission, ou un apport partiel d’actif, ou une location-gérance, ou un démembrement...

- le cessionnaire peut être une personne physique, une personne morale, un investisseur industriel ou financier, avec ou sans accompagnement en capital, peut-être le management en place, les cadres, le personnel, la famille ou... soi-même.

De cette combinatoire multiple, notre expérience nous a permis de retenir 6 contextes principaux, mentionnés dans le tableau de synthèse présenté en fin de ce Cahier, contextes caractéristiques quant aux risques bien particuliers que la transmission va révéler ou entraîner.

Ces risques sont directement liés aux discontinuités et aux ruptures inhérentes au changement de propriété.

Ainsi, suivant les contextes de transmission, il peut y avoir des changements :

- de pouvoir, par l'arrivée d'un nouveau management,
- de stratégie, par la prise en compte de la stratégie d'un groupe acquéreur ou par celle d'investisseurs financiers,

- de mode de gestion, par l'introduction de nouvelles contraintes de reporting ou par la traduction de priorités stratégiques différentes,
- de culture d'entreprise, par l'abandon de traditions orales et disparition du charisme d'un fondateur.

C'est le croisement "contextes" et "ruptures" qui détermine le niveau de risques qu'entraîne la transmission, sur lequel nous revenons plus loin.

3 - Les acteurs de la cession

Ils sont nombreux. Passons donc en revue les principaux :

Le(s) vendeur(s), le cédant : entre rationnel et irrationnel...

Que ce soit une personne physique, un groupe familial, une holding... à la fin ce seront des personnes en chair et en os qui vont avoir à apposer leur signature en bas d'un contrat de cession.

Leurs objectifs sont multiples, entremêlés, et au cours du processus, l'un ou l'autre a pu se révéler plus important : l'argent (le prix reçu), la continuité de l'actionariat (par exemple familial), la pérennité de l'entreprise et son intérêt, le désir "d'accompagner" pour sécuriser, le contrôle du "qu'en dira-t-on ?" (que vont penser les salariés ?)...

L'attachement à l'entreprise cédée était souvent très fort, il va s'agir d'un véritable arrachement, dans lequel les émotions peuvent prendre le pas sur la vision objective de la réalité. L'impression de se mettre à nu pendant des audits pourra être ressentie comme insupportable. Le sentiment que l'acquéreur ne fait pas confiance, lors des négociations sur les garanties, laissera un sentiment désagréable.

Au final, il y aura probablement plus de ressenti négatif que positif, mais il faudra quand même chercher à signer la meilleure transaction possible.

L'acquéreur, le cessionnaire : entre craintes et envie...

Evaluer, analyser, anticiper, être attentif aux "signaux faibles" qui vont nourrir le jugement final

(j'y vais ?, je n'y vais pas ?) : l'acquéreur (sauf à être l'héritier) va chercher à objectiver le plus possible le processus. Face à une entreprise et à un métier qu'il ne connaît que de l'extérieur, il va d'abord écouter, et multiplier les sources d'information.

A tout moment, il devra juger si le processus doit ou non continuer, sans se laisser polluer par l'investissement temps (et parfois argent) déjà consenti : combien ont regretté de ne pas avoir su considérer à sa vraie valeur une "découverte" tardive, qui aurait dû leur faire dire "stop" ?

Au-delà des chiffres et des analyses, il faudra aussi jauger le risque de l'intégration : comment va réagir l'entreprise par rapport à un nouvel actionnaire (et souvent un nouveau dirigeant) ? Y aura-t-il risque de conflit de légitimité, ou de valeurs ?

Et puis il va falloir séduire, se faire accepter du vendeur, prendre l'avantage par rapport à d'autres candidats au rachat... tout en négociant au mieux les conditions financières et juridiques (garanties) de la transaction. Une forme de schizophrénie qui ne prendra fin qu'à la minute de la signature des actes.

Le(s) dirigeant(s) opérationnel(s) : entre inquiétude et opportunités...

Leur situation n'est pas enviable : ils ressentent le plus souvent un devoir de "fidélité" par rapport au cédant, mais ils savent que leur futur est avec l'acquéreur. Beaucoup de leur relation future se joue pendant le processus de cession, surtout si les dirigeants sont appelés, à cette occasion, à être financièrement intéressés au capital.

De plus, si, par exemple du fait de l'existence de stocks-options, les dirigeants ont un intéressement financier direct à la valeur de la cession, le conflit d'intérêt devient omniprésent, car ce sont eux qui vont présenter et défendre le "business plan" dont le contenu déterminera une grande partie du prix payé... mais qu'il faudra ensuite assurer au fil des ans !

Courtisés par l'acquéreur, fidèles au vendeur, tiraillés entre leur intérêt personnel et celui de l'entreprise, ils auront là une occasion rare de démontrer leur solidité personnelle et leur capacité de discernement !

Les banques et partenaires financiers : entre objectivité et bonnes relations...

Sécuriser, augmenter ou dénoncer les financements en place, jauger si la cession représente une opportunité ou au contraire un risque, équilibrer le souhait de rester partenaire de l'entreprise (source de commissions), et celui de "voir venir" : les banquiers historiques de l'entreprise vont regarder de près ce qui se met en place.

Pour les partenaires habituels de l'acheteur, qu'il invitera souvent à "rentrer" avec lui, la question sera d'évaluer la meilleure position : au capital ? prêteur senior ? prêteur d'exploitation ?, de négocier au mieux les marges, les commissions et les garanties, mais sans risquer de faire capoter la transaction.

Il faudra aussi prendre garde à ne pas fragiliser l'entreprise par un montage financier trop audacieux : un levier exagéré, un risque trop fort en cas de retournement de conjoncture... et voici la responsabilité du prêteur qui se trouverait aisément engagée.

Face au vendeur, qui n'a que faire du montage de reprise, l'ajustement ne sera pas des plus simples : il faudra, là encore, séduire et rassurer, faire "profil bas", mais être en même temps suffisamment agressif pour emporter l'affaire.

Les conseils des parties : entre sécurité et pragmatisme...

Vendeur, acquéreur, prêteur, et même de plus en plus souvent dirigeants ne vont pas pouvoir affronter le processus de cession sans aide. Pour des raisons techniques évidentes (on ne peut pas maîtriser tous les aspects d'une telle négociation),

comme pour des raisons tactiques et psychologiques (pouvoir jouer une partition à deux se révèle toujours indispensable dans les moments - inévitables - de tension), chacun va s'entourer de conseils.

En parallèle, les conseils de l'entreprise, tels les commissaires aux comptes, vont compléter leur rôle habituel par des interventions spécifiques au processus de cession.

Faire aboutir la transaction, épauler et éclairer du mieux possible son client, prendre garde aux mises en cause possibles a posteriori, et aussi bien valoriser de façon monétaire son intervention, tels seront les objectifs des conseils.

Les administrateurs : le point fixe entre passé et futur

Suivant les systèmes de gouvernance en place dans l'entreprise, la situation vis-à-vis du conseil d'administration peut varier du tout au tout.

Parfois, mais cela est rare, le conseil sera associé dès le départ au projet de cession, il aura à donner son avis, à participer même à une partie des présentations et des négociations. Respecter l'intérêt de l'entreprise sera alors au cœur des préoccupations du conseil. Dès lors, il sera souhaité qu'une partie de celui-ci reste en place après la cession, gage de continuité et de sécurité. Une éventuelle mise en jeu de la garantie d'actif-passif consentie par le vendeur sera du coup facilitée.

Le plus souvent, au contraire, les administrateurs, majoritairement amis et famille du vendeur, seront informés quelques jours avant la signature finale car il faudra bien leur faire signer quelques documents. Ils démissionneront alors poliment, sans se rendre compte que leur responsabilité personnelle pourrait se trouver engagée si un problème majeur était découvert post-acquisition par le nouveau propriétaire.

Quant à l'acquéreur, il aura aussi le choix de la composition du futur conseil. En fonction de la manière dont les choses se sont passées avec le conseil sortant, il devra composer entre la recherche de la continuité, et le renouvellement et l'équilibre des compétences du nouveau conseil, à partir de ses propres convictions en matière de gouvernance.

4 – Le rôle particulier de l'Administrateur Indépendant Professionnel

Dans la partie qui se joue entre le vendeur et l'acheteur, et autour d'eux, celui qui représente l'entreprise, c'est l'administrateur d'entreprises, exerçant son mandat de façon indépendante et professionnelle.

Au-delà de l'origine et des motifs de sa nomination au conseil d'administration (ou de surveillance), c'est son état d'esprit et son comportement qui vont compter : ne se souciant que des intérêts de l'entreprise, il devient un élément clé de la sécurité et de la sérénité de la transmission.

- Parce qu'il est lui-même entrepreneur ou dirigeant, par expérience et par état d'esprit, l'administrateur d'entreprises va aider le vendeur et l'acquéreur à dépasser leurs enjeux particuliers : en général l'acquéreur serait tenté de mettre très vite en avant toutes les bonnes raisons de payer moins, le vendeur serait poussé à surexposer les raisons de vendre cher, les intérêts privés et professionnels se mélangeant alors très vite dans la négociation...

Au contraire, l'administrateur d'entreprises va pousser les parties à d'abord parler de l'entreprise et de son futur : caractériser son état présent, et surtout identifier les enjeux stratégiques du futur, donc ceux de la transmission, qui vont ainsi passer au premier plan : les deux parties vont alors pouvoir se valoriser l'une l'autre en se concentrant sur l'entreprise de demain.

Cela n'empêche aucunement toutes les diligences pour recenser risques réels ou latents, ni même des négociations sur des points de détail symboliques, mais leur confère une autre "tenue".

- Parler d'abord de l'entreprise, de son passé et de son futur, de ses marchés et de ses concurrents, de ses atouts et de ses potentiels, voilà un rôle riche, qui favorise le dialogue entre les parties et qui les valorise.

Il faut aussi permettre à l'acquéreur de se forger son opinion, de manière indépendante, afin qu'il n'y ait nul ressenti négatif par la suite, du type : "mais enfin, c'est bien vous qui m'aviez dit que...!". Dans ce domaine, l'administrateur d'entreprises peut avoir avec le management en place un rôle de conseil sur les bonnes attitudes à adopter : il peut par exemple l'aider à ne répondre qu'aux questions posées, et à n'y répondre que par des faits et des chiffres, laissant à l'acquéreur le soin d'en tirer lui-même et d'abord les conclusions avant de le challenger, seulement s'il le demande.

- Libre de toute charge affective et de tout intérêt financier (il ne peut jamais être rémunéré selon le montant d'une transaction), l'administrateur d'entreprises est le mieux à même de faire la bonne part des choses entre ce qu'il faut dire et la façon de le dire, et ce qu'il faut laisser découvrir et juger par l'acquéreur (notamment la valeur de l'intuitu personae dans les relations du vendeur avec les personnels, fournisseurs, clients,...).

- Sa neutralité, son indépendance désignent naturellement l'administrateur d'entreprises comme maillon relais entre l'avant et l'après : révocable ad nutum avec un minimum de formes et de respect, il ne sera ni une charge ni une contrainte durables pour l'acquéreur, si celui-ci a d'autres vues sur l'organisation du gouvernement d'entreprise.

- Dans ce cadre, il pourra dédramatiser les choses auprès du vendeur qui, dans la majorité des cas, tient à conserver un rôle facilitateur après la vente, mais qui se heurtera à la force inouïe d'une nouvelle histoire qui s'écrit sans lui.

- Dans cette nouvelle histoire que l'entreprise va écrire, l'administrateur d'entreprises est celui qui pourra mettre le futur en adéquation avec le passé, faire respecter ce qui a marché avant et aider à faire marcher mieux et autrement après.

- Enfin, pensant d'avance au futur et à la pérennité de l'entreprise, il va instinctivement chercher à éviter les contrecoups tels que :

- la mise en jeu d'une garantie de passif consécutive à des déclarations inexactes ou incomplètes du vendeur, a fortiori des actions pour dol,
- l'aigreur d'un acquéreur estimant avoir trop payé,
- le malaise d'un management trop pris à partie par les anciens et nouveaux propriétaires, pouvant conduire l'acquéreur à "régler ensuite quelques comptes".

L'administrateur d'entreprises n'est pas seulement le défenseur de l'entreprise : on peut dire qu'il l'incarne. Il devient dans ce rôle un facteur de continuité, et par-dessus tout un réducteur d'aléas.

Dans le contexte particulièrement délicat et incertain d'une transmission, la valeur ainsi apportée est énorme, et - à elle seule - devrait justifier la présence au conseil de toute entreprise d'un ou plusieurs Administrateurs d'entreprises, Indépendants, Professionnels.

Postface : la conviction de APIA

6

Les administrateurs d'entreprises membres de APIA savent parfaitement qu'aucun chef d'entreprise ne va modifier la composition de son conseil d'administration et y faire rentrer un Administrateur Indépendant parce qu'il a décidé de vendre... Cette décision est l'une des plus secrètes de sa vie de chef d'entreprise : aucun signe public ne viendra la trahir !

D'ailleurs, si tel était le cas, si un dirigeant appelait un administrateur juste avant de vendre, nous serions les premiers à dire que c'est trop tard !

Il faut en général 2 ans pour qu'un administrateur aguerri, y consacrant tout le temps nécessaire, prenne la bonne mesure d'une entreprise, comprenne son alchimie, en connaisse bien les points de force et de faiblesse.

C'est seulement au bout de ce temps qu'il peut prétendre pouvoir aider le dirigeant à préparer une transmission, puis à la sécuriser.

C'est pour cela que nous militons tant chez APIA pour que les chefs d'entreprises nous appellent, non pour régler une urgence, mais pour l'anticiper et la traiter tout autrement.

C'est le cas pour éviter des difficultés, d'où notre leitmotiv "appelez-nous quand tout va bien !"

C'est aussi le cas pour absorber des croissances externes toujours délicates à bien maîtriser, ou une introduction en bourse qui impacte fortement la communication et la culture de l'entreprise : APIA dit : "appelez-nous avant l'évènement, non après...".

Dans le cas d'une transmission, lorsque le chef d'entreprise se dit secrètement qu'il va falloir y penser, qu'il s'interroge souvent seul sur le bon calendrier, qu'il se demande s'il doit envisager des formules préparatoires (par exemple une ouverture du capital à des investisseurs financiers), c'est à ce moment qu'il doit enrichir son conseil d'administration d'un administrateur apte à l'accompagner dans sa réflexion puis, le cas échéant, dans la longue préparation de cette transmission.

C'est dans ces conditions que cet administrateur apportera le maximum avant, pendant et après cette cession, au profit de l'entreprise, comme au profit de tous les acteurs de la transmission.

Jean-Luc Deback
Président de APIA

Annexe 1

Qu'est-ce qu'un administrateur d'entreprise selon les critères de APIA ?

(Indépendamment du statut juridique d'une entreprise)

1. C'est un homme ou une femme libre et disponible

- libre dans ses convictions, jugements et positions, jusqu'à démissionner d'un mandat si cela lui paraît nécessaire,
- disponible pour consacrer le temps qu'il faut pour être utile à une entreprise, temps bien supérieur à la simple participation, même assidue, aux travaux et réunions d'un conseil,
- disponible pour accompagner dans la durée une entreprise, même et surtout si elle connaît des difficultés.

2. ayant par son vécu la capacité d'apporter les compétences d'un professionnel

- "réducteur d'aléas", en créant de la sécurité dans une entreprise, donc en y anticipant les risques pour mieux les traiter,
- "facilitateur", en apportant sang-froid, recul et modération dans des situations tendues que lui-même a déjà vécues et dont il a déjà su sortir,
- "entrepreneur", en suscitant l'ambition et le développement pour créer de la valeur durable.

3. en forte proximité avec le chef d'entreprise

- parce que lui même a été longtemps et/ou est dirigeant et qu'il sait ce que la solitude du pouvoir veut dire,
- parce qu'il est là, en pair, pour aider et renforcer un chef d'entreprise et non pour le juger,
- parce qu'il accepte d'en partager à titre personnel la responsabilité sociale.

4. tout ceci en sachant rester à sa place et se conformer au rôle qui est attendu de lui, d'ailleurs codifié dans les SA :

- déterminer la stratégie de l'entreprise,
- se saisir de toute question impactant sa sécurité et sa pérennité,
- garantir des informations financières sincères et véritables.

Annexe 2

Administrateur Indépendant : un réducteur d'aléas

(échelle de risques liés à une rupture : de blanc - risque faible a priori - à gris foncé - risque très élevé -)

Contexte / Type de cession → Nature de la rupture ↓ ou du changement	Transmission au sein du même groupe familial	Reprise par les cadres (avec financements bancaires)	Ouverture par apport de capital par un tiers (hors cadres et hors famille)	Cession en LBO (maintien du management)	Cession à un tiers industriel	Cession en LBO avec un nouveau management (MBI)
Changement de dirigeant				sans objet		
Rupture dans la culture managériale						
Rupture dans les modes de gestion						
Changement significatif de stratégie						
Evolution significative de la pression financière						
Pertinence d'une présence de l'AI avant rupture	Recommandée	Nécessaire	Indispensable			

Présentation des participants à l'élaboration de ce Cahier APIA

APIA

106 rue Robert - 69006 Lyon - Tél. 06 31 29 83 88

20 rue de la Banque - 75002 Paris

Site : www.apia.asso.fr

Contact : contact@apia.asso.fr

Créée fin 2003, APIA est une association dont l'objectif est de promouvoir et de professionnaliser la fonction d'administrateur d'entreprises et de lui donner un label.

Initiée par un groupe de dirigeants d'entreprises moyennes, APIA s'est élargie depuis à d'autres dirigeants et à de nombreux partenaires, experts reconnus des métiers proches des entreprises.

Les membres et les partenaires travaillent ensemble sur des thèmes liés aux fonctions et responsabilités des administrateurs pour enrichir leur pratique professionnelle, mieux aider les chefs d'entreprises et contribuer à la pérennité et au développement des entreprises.

BANQUE DE VIZILLE

Espace Cordeliers - 2 rue Président Carnot - 69293 Lyon Cedex 02 - Tél. 04 72 56 91 00

Site : www.banquedevizille.fr

Contact : [Christophe Tournier](mailto:Christophe.Tournier@banquedevizille.fr)

Créée en 1988 par la filialisation de l'activité haut de bilan de CIC Lyonnaise de Banque, CIC Banque de Vizille réalise toutes les opérations qui concernent le haut de bilan des entreprises : investissements cotés, non cotés, minoritaires, majoritaires (sous forme de LBO), investissements en capital risque / innovation technologique, ingénierie boursière, fusions-acquisitions (capital-transmission).

Elle répond ainsi aux attentes et à l'ensemble des besoins des chefs d'entreprise : le financement de la croissance, la transmission d'entreprise et la liquidité du patrimoine.

Basée à Lyon, CIC Banque de Vizille constitue en France un des rares exemples de banque d'affaires de plein exercice offrant l'ensemble des métiers haut de bilan. Elle se veut d'abord la banque d'affaires des entreprises à capitaux familiaux.

LAMY LEXEL AVOCATS ASSOCIES

91 cours Lafayette - 69455 Lyon cedex 06 - Tél. 04 72 74 53 00 - Contact : Jean-Pierre Gitenay - jpgitenay@lamy-lexel.com

9 boulevard Malesherbes - 75008 Paris - Tél. 01 55 27 24 00 - Contact : Jérôme Saleur

Site : www.lamy-lexel.com

LAMY LEXEL, avec 140 personnes dont 85 avocats, est l'un des principaux cabinets indépendants de droit des affaires en France, avec des bureaux à Paris et Lyon.

Ses avocats portent une attention particulière aux exigences économiques, aux réalités sociales et à l'environnement de leurs clients. Ils s'efforcent de faire aboutir les projets des chefs d'entreprise, en sécurisant les processus majeurs.

Impliqué dans les moments majeurs de la vie des entreprises (fusion, croissance externe, cession ou transmission, appel au marché financier, restructuration du capital...), LAMY LEXEL sait combien une bonne gouvernance de l'entreprise donne confiance à ses partenaires et à son environnement et permet de mener à bien des opérations à fort enjeu.

MCG MANAGERS

94 rue Servient - 69003 Lyon - Tél. 04 72 84 60 60

Site : www.mcgmanagers.com

Contacts : Marc Grivel, Alain Postansque

Créée en 1990, MCG Managers est l'un des principaux acteurs du Management de Transition en France et un des pionniers en Rhône-Alpes.

Les entreprises et organisations sont de plus en plus souvent confrontées à des situations qu'il leur faut résoudre souvent dans l'urgence : faire face à une croissance accélérée, maîtriser un retournement de tendance, réorganiser ou restructurer, sortir de la crise, installer de nouvelles technologies, ouvrir de nouveaux marchés, réussir une acquisition...

Fort d'une équipe de 20 managers expérimentés, MCG Managers est en mesure d'exercer des responsabilités de Direction Générale, comme de l'ensemble des fonctions d'une équipe de Direction ainsi que des Directions de Projets.

SOCIETEX CORPORATE FINANCE

2 chemin de la Chauderaie - 69340 Francheville - Tél. 04 72 59 10 40

Contact : Christian Bonin - christian.bonin@societex.fr

Site : www.societex.com

Implanté à Paris et à Lyon, Societex Corporate Finance est spécialisé dans trois domaines : fusion/acquisition d'entreprises, évaluation d'entreprises et de marques, ingénierie financière.

Regroupant une vingtaine de salariés, dont 12 Consultants Senior, Societex Corporate Finance est un des premiers cabinets indépendants français sur le marché des midcaps.

Societex Corporate Finance offre aux PME une ouverture mondiale grâce à son réseau international IMAP (www.imap.com) et une présence effective dans plus de 25 pays.

Les Cahiers APIA

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
- **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
- **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

Sur simple demande à : contact@apia.asso.fr

APIA

Administrateurs d'Entreprises