

APIA

Administrateurs d'Entreprises

AVIS DE RECHERCHE ... !

Dans les objectifs 2005, exprimés au début de cette année, figurait le développement régional de **APIA** sur le modèle de Rhône-Alpes, notre région pilote, avec trois régions cibles : dans l'ordre Ile de France, l'Alsace, et le Nord - Pas de Calais.

Cet objectif de développement est désormais notre priorité.

Et avec lui bien sûr le recrutement de nouveaux membres dans ces régions.

Sur ce sujet du recrutement des membres, nous avons voulu être très prudents pour pouvoir préserver une vie de groupe intensive et cohérente. Nous nous étions donc fixé un premier objectif de 15 pour cette fin d'année 2005 et avons convenu d'apprécier alors notre capacité à aller plus loin.

Aujourd'hui, alors que l'objectif de 15 est pratiquement atteint avec l'arrivée récente de Christine MONIER (voir « bienvenue » ci-dessous), nous pensons que l'organisation interne progressivement mise en place au sein de **APIA** nous permet d'aller au-delà de notre premier objectif.

Alors oui à un nouvel objectif pour fin 2006 : 25 membres !

Qui seront ces nouveaux membres ?

CE QU'EST **APIA**

APIA est une association de dirigeants et d'entrepreneurs, exerçant des mandats d'Administrateurs.

Ses raisons d'être sont :

? de promouvoir et de professionnaliser, par des travaux et actions collectifs, la fonction d'Administrateur d'entreprises afin qu'une bonne gouvernance de celles-ci contribue à leur performance et à leur développement

? de permettre à chaque membre d'atteindre l'excellence dans l'exercice de ses mandats par un approfondissement permanent de ses règles et pratiques, s'appuyant pour cela sur le réseau d'experts partenaires

? par l'échange d'expériences et d'idées entre membres, d'inciter et d'aider chaque membre à développer ses propres projets professionnels pour que la réussite de chacun accroisse en retour le rayonnement de **APIA**.

Essentiellement des dirigeants d'entreprises, des entrepreneurs, qui, dans le cadre d'une carrière déjà riche, active, souvent en complément d'autres engagements associatifs, décident un jour d'ajouter une dimension supplémentaire à leur vie professionnelle et de militer pour les mêmes convictions que celles qui ont conduit à la création de **APIA**, c'est à dire celles où s'associent « gouvernance et performances », « éthique et développement sain », « partage des responsabilités et sécurité des entreprises ».

Venant des régions dans lesquelles **APIA** cherche à se développer, ils seront les artisans de notre rayonnement national et apporteront leurs propres projets, leurs propres ambitions.

Vous qui appréciez notre engagement, nous vous demandons d'amplifier notre appel, auprès de celles et de ceux qui, dans votre réseau de relations, trouveront dans la raison d'être de **APIA**, rappelée ci-dessous, l'envie de nous rejoindre.

Nous pourrons ainsi ensemble, plus rapidement et plus intensément, enrichir nos travaux et diffuser nos convictions.

Merci à vous !



Deux adresses :

106, rue Robert
69006 - LYON

Téléphone :

06 31 29 83 88
&

20, rue de la Banque
75002 - PARIS

Téléphone :

01 42 60 42 90

contact@apia.asso.fr
www.apia.asso.fr

Dans ce numéro ...

| | |
|--|-----|
| Ce qu'est APIA | 1 |
| La Loi BRETON | 2 |
| Contrôle interne & gestion des risques | 3 |
| Evènements & News | 4 |
| Les Groupes de Travail APIA | 4-5 |

LA LOI BRETON

La loi n° 2005-842 du 26 juillet 2005 pour la confiance et la modernisation de l'économie, dite « loi Breton », contient un certain nombre de modifications du droit des sociétés. Voici le résumé de ses principales dispositions, rédigé par Vincent Médail, avocat associé chez LAMY-LEXEL, que nous remercions ici tout particulièrement.



? Le rapport du président du Conseil d'Administration (ou du Conseil de Surveillance) sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et des procédures de contrôle interne mises en place par la société, n'est plus exigé que dans les seules sociétés faisant appel public à l'épargne. (*)

? La loi NRE du 15 mai 2001 a déjà autorisé, sous certaines conditions, l'utilisation de la visioconférence pour la tenue des réunions des Conseils d'Administration ou des Conseils de Surveillance. La loi Breton étend cet assouplissement à l'utilisation des moyens de télécommunication (notamment le recours à la conférence téléphonique), selon des modalités à arrêter par un décret en Conseil d'Etat.

? Pour faciliter la tenue des assemblées générales, les obligations de quorum sont allégées : le quorum requis pour la validité des assemblées générales extraordinaires est désormais, sur première convocation, du quart (contre le tiers), et sur deuxième convocation, du cinquième (contre le quart). Le quorum requis pour les assemblées générales ordinaires est du cinquième (contre le quart) sur première convocation, aucun quorum n'étant requis, comme précédemment, sur deuxième convocation. Toutefois, dans les sociétés ne faisant pas appel public à l'épargne, les statuts peuvent prévoir des quorums plus élevés pour chaque type d'assemblée.

? Dans les sociétés cotées, les engagements pris au bénéfice de leurs Présidents, Directeurs Généraux, Directeurs Généraux délégués, ou encore des membres du Directoire, par la société elle-même ou par toute société contrôlée ou qui la contrôle, et correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de ces

fonctions, ou postérieurement à celles-ci, sont soumis à la procédure de contrôle des conventions réglementées (autorisation préalable du Conseil d'Administration ou du Conseil de Surveillance). Il en est de même pour les engagements identiques stipulés dans le contrat de travail d'un salarié lorsque l'intéressé est nommé à l'une des fonctions ci-dessus. Ces mesures sont applicables aux conventions conclues depuis le 1er mai 2005.

? En outre, dans les sociétés cotées ou les sociétés qui sont contrôlées par une société cotée, le rapport de gestion doit désormais décrire, en les distinguant, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant les rémunérations et avantages de toute nature versés durant l'exercice à chaque mandataire social (y compris les Administrateurs et les membres du Conseil de Surveillance), tant par la société où il exerce son mandat que par des sociétés contrôlées par celle-ci ou par la société qui la contrôle.

? Il doit également indiquer les engagements de toutes natures pris par la société (seule visée par cette disposition) au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci. Hormis les cas de bonne foi, les versements effectués et les engagements pris en méconnaissance de ces dispositions peuvent être annulés.

? Les Commissaires aux comptes doivent attester spécialement de l'exactitude et de la sincérité des informations ci-dessus.

(*) On peut regretter la disparition de cette obligation qui allait à l'évidence dans le sens d'une meilleure gouvernance des PME-PMI (Ndlr)

BIENVENUE !

Nous sommes tous très heureux et honorés d'accueillir chez [APIA](#) un nouveau partenaire : Barclays Private Equity France, société présidée par Gonzague de Blignières, qui rejoint ainsi nos autres partenaires du capital-investissement. Bienvenue à Véronique de Lalande, à Lyon, et à Laurent Chauvois, à Paris, qui représenteront Barclays PE parmi nous.



Christine MONIER, mariée, 3 enfants, est heureuse de rejoindre [APIA](#) en tant que membre actif. Basée à Grenoble, Christine MONIER a co-créé une société editrice de logiciel qui connaît une forte croissance à ce jour, après un parcours international riche - notamment l'Asie - pour le groupe Lafarge. Membre APM et active au sein d'autres associations, Christine MONIER souhaite renforcer l'implantation de [APIA](#) dans le bassin grenoblois.

CONTRÔLE INTERNE & GESTION DES RISQUES

Au-delà de la simple lecture du rapport du Président du Conseil d'Administration sur les procédures de contrôle interne mises en place au sein de l'entreprise (lequel n'est plus obligatoire que dans les seules sociétés cotées), quel est le rôle de l'Administrateur en matière de contrôle interne et de gestion des risques ? Quels sont ses devoirs, ses prérogatives et l'étendue de sa responsabilité légale en ce domaine ? De quels outils dispose-t-il dans ce cadre ?



C'est à l'ensemble de ces questions qu'un groupe de travail piloté par APIA (J.-L. Deback, A. Faure, J.-P. Marandet), en partenariat avec Ernst & Young (P. Rhoumy) et Lamy-Lexel Avocats Associés (V. Médail), répond au travers d'un nouveau « cahier APIA » consacré à cette problématique.

APIA : *Quelle est la responsabilité légale de l'Administrateur en matière de contrôle interne ?*

Lamy-Lexel (V. Médail) : : pour répondre à cette question, il convient de bien distinguer les pouvoirs et les compétences de chaque organe social : la direction générale est en charge de la définition, de la mise en place, de l'organisation, du suivi et de l'amélioration du système de contrôle interne de l'entreprise ; le Conseil d'Administration, quant à lui, peut, conformément aux pouvoirs qui lui sont reconnus par la loi, se saisir de toute question intéressant la bonne marche et le bon fonctionnement de l'entreprise. De toute évidence, le système de contrôle interne mis en place par la direction générale entre dans la sphère de contrôle de l'Administrateur ; ce dernier engagerait sa responsabilité à ne pas s'y intéresser.

APIA : *La responsabilité légale de l'Administrateur présente-t-elle des spécificités en ce domaine ?*

Lamy-Lexel (V. Médail) : : même si c'est un sujet dont on parle beaucoup, la responsabilité de l'Administrateur en matière de contrôle interne n'est pas plus importante que dans ses autres sphères de compétence. Elle ne l'est pas moins non plus et il convient ici de se référer aux principes généraux du droit : « il incombe aux Administrateurs d'exercer une surveillance active et efficace de la direction de la société ».

APIA : *Quel doit être le comportement des Administrateurs vis-à-vis de la problématique du contrôle interne ?*

J.-L. Deback : Conformément à la « charte APIA », un Administrateur doit préalablement à la prise de son mandat évaluer le souci de transparence, de rigueur et de conformité des dirigeants de l'entreprise, et ce, en vue d'étalonner son niveau de vigilance. Par la suite, en cours de mandat, l'Administrateur devra porter son attention sur différents aspects : la qualité et la pertinence de l'information, sur la mise en perspective arrière des informations, sur la culture du double regard, de l'échange, sur l'identification, l'anticipation et les arbitrages des risques que doit assumer l'entreprise, etc.

APIA : *Quel est le rôle précis de l'Administrateur dans l'identification et l'anticipation des risques ?*

Ernst & Young (P. Rhoumy) : Le Conseil d'Administration ne doit pas intervenir directement dans la ges-

tion des risques - c'est la tâche des dirigeants - mais doit s'assurer que les risques sont bien sous leur contrôle et ne peuvent mettre l'entreprise en danger sérieux. Pour cela, le Conseil vérifiera que chaque zone de risque est prise en compte par l'un des membres du management de l'entreprise, en s'aidant, par exemple, de la matrice « Univers des risques » présentée dans le cahier APIA.

APIA : *Quel est le processus d'identification des risques et comment sont-ils traités ?*

Ernst & Young (P. Rhoumy) : Chaque risque significatif doit être identifié et à chacun devrait s'appliquer un dispositif ad hoc. Le caractère de risque significatif s'apprécie tout d'abord en fonction de l'intensité de son impact pour l'entreprise et de sa probabilité d'apparition ou d'occurrence. Il convient également d'appréhender sa capacité à engendrer la survenance d'autres risques (cascades de risques ou risques en chaîne). Enfin, il y a la catégorie des risques inacceptables (mort d'homme par exemple) pour lesquels il ne peut être question de probabilité d'occurrence. La couverture des risques majeurs ou usuels s'opère traditionnellement par les dispositifs de contrôle interne de l'entreprise, par une assurance classique, une assurance spécifique ou par un autre mode (par exemple, la délégation de responsabilité, l'assurance qualité, etc.).

APIA : *Existe-t-il des risques qui ne trouvent pas de couverture adéquate ?*

Ernst & Young (P. Rhoumy) : Il subsiste toujours certains risques, souvent significatifs, et qui ne trouvent pas de formule de couverture adéquate à 100 %, puisque l'essence même d'une entreprise est la prise de risques. Ils appartiennent le plus souvent à la catégorie des risques stratégiques mais il peut aussi s'agir des questions de dépendance clients ou fournisseurs, d'évolution des lois et règlements, de non confidentialité, etc. C'est dans ce domaine que le rôle du Conseil d'Administration sera important. Il lui appartiendra, en tant que représentant des actionnaires, de définir le niveau de risques acceptable et de procéder aux arbitrages nécessaires et décider si ces risques particuliers peuvent continuer à être courus et comment. Pour cela, il est de son devoir de demander aux dirigeants de procéder périodiquement (annuellement par exemple) à une cartographie de ces risques et de lui en présenter la synthèse.

EVÈNEMENTS, NEWS & PARTENARIATS

? Après la pause des vacances les membres et partenaires APIA ont été ravis de se retrouver, à en juger par l'ambiance franchement décontractée, amicale et néanmoins studieuse qui a prévalu lors des Tables Ouvertes de septembre.

A Paris, le 15 septembre, c'est dans les locaux de Right ARJ, accueillies par Pierre-Yves Gagneret qu'une petite vingtaine de personnes ont échangé autour des thèmes des nouveaux groupes de travail.

A Lyon, le 21 septembre, c'est la majorité des membres et des partenaires en Rhône-Alpes qui ont répondu à l'invitation de APIA.

Les groupes de travail, le calendrier des prochaines manifestations ont été à l'ordre du jour de la réunion. On a pu noter la mise en place d'une mixité géographique des groupes puisque des

partenaires lyonnais se sont engagés dans des groupes animés par des parisiens et réciproquement...



Nous remercions Pascale Perini d'avoir été notre hôtesse et notre guide pour faire visiter le siège lyonnais de FIDAL.

? Les prochaines tables ouvertes ont été fixées au jeudi 1 décembre à 8 h 30 à Paris et à 18 h 30 à Lyon.

? C'était en Septembre : présentation du rôle des Administrateurs professionnels devant un club Rotary à Lyon.

? Egalement en Septembre, intervention de APIA sur le même thème, dans un module de formation pour les membres du Club repreneurs du CPA.

LES
OCCASIONS
DE
RENCONTRES
ET DE
FORMATIONS
APIA

LES GROUPES DE TRAVAIL APIA : OÙ EN SOMMES NOUS ?

? Réflexions internes approfondissement métier

Le statut de l'administrateur

Après avoir évoqué les dispositions légales qui font obstacle à un exercice serein du métier d'Administrateur, le groupe a proposé l'institution d'un nouveau statut, celui du « censeur missionné ». Pour pouvoir faire reconnaître légalement et professionnellement ce statut, un travail en commun avec d'autres organismes serait probablement nécessaire.

Les bonnes idées de nos voisins

Dans la perspective de la gouvernance à l'échelon européen, ce groupe cherche à rassembler les meilleures idées mises à profit dans les autres pays de l'Union.



? Formation et auto-promotion

Quoi de neuf depuis la loi NRE de 2001 ?

Les mandataires sociaux s'interrogent sur leurs responsabilités personnelles au titre de leur fonction. Cette intervention, avec notre partenaire Lamy Lexel, s'adresse à des chefs d'entreprise et à des directeurs financiers. Elle est organisée conjointement avec des CCI.

Administrateurs et entreprises à très forte croissance

Les entreprises à très fortes croissance - les fasters - vivent des enjeux bien différents de ceux des entreprises plus classiques. Le groupe de travail réunit régulièrement des dirigeants de ces entreprises pour des échanges sur ces enjeux et sur leur gouvernance.

Avec nos partenaires Concordances et Lamy Lexel.

? TSVP

LES
GROUPES
DE TRAVAIL
APIA
ÉTENDENT
LEURS
REFLEXIONS
A TOUS LES
ASPECTS DU
METIER
D'ADMINIS-
TRATEUR

Les Groupes de travail ... Suite de la page 4

Administrateur et Capital Développement.

Le groupe a passé en revue tous les avantages mais aussi toutes les réticences des investisseurs financiers et des dirigeants à ouvrir leurs Conseils d'Administration à des professionnels indépendants. Une conclusion cependant unanime : un Administrateur qualifié sécurise et enrichit un LBO.

Avec nos partenaires Banque de Vizille, Ernst & Young, et Duteil Avocats.

L'autodiagnostic des pratiques de gouvernance.

Le groupe a mis au point un instrument permettant au dirigeant de mesurer lui-même ses pratiques en matière de gouvernance et d'en tirer les conclusions qui conviennent à son cas particulier de fonctionnement. Il est constitué de deux supports : l'un est un questionnaire qui couvre tous les aspects du fonctionnement du Conseil d'Administration, l'autre donne des repères à la fois juridiques et de bonnes pratiques.

Avec nos partenaires Duteil Avocats, DRC et Concordances.

Groupe de formation pour le CPA.

Une approche pédagogique a été mise au point pour échanger avec les participants aux cycles de formation diplômante du CPA de Lyon sur le thème de la gouvernance, sur la base de l'étude de cas concrets. Cette formation peut se décliner pour plusieurs types de publics. Dans le cadre des rencontres d'anciens du CPA, un après-midi d'échanges sur le thème des bonnes pratiques de gouvernance a également été organisé.

Avec nos partenaires Societex, Lamy-Lexel et JM Labrosse.

Gouvernance et S.A.S

La liberté laissée aux dirigeants des SAS est-elle une opportunité pour eux d'imaginer des moyens de gouvernance à la carte ? Le travail de ce groupe doit se concrétiser sous la forme d'un cahier [APIA](#) proposant de bonnes pratiques dans le cas des SAS.

Avec notre partenaire Guérin Avocats.

Transmission d'entreprises

Quel est le rôle que peut jouer un Administrateur dans la préparation d'une transmission d'entreprise ?

Le travail du groupe est en cours.

Avec nos partenaires Societex, Lamy-Lexel et Banque de Vizille.

Quel style de gouvernance pour quel style de management ?

Ce groupe de travail prochainement créé va s'attacher à adapter le style de gouvernance en fonction des caractéristiques du management, cela pour montrer que la gouvernance ne se résume pas à des recettes qu'on peut indifféremment appliquer en toutes circonstances

Avec notre partenaire Eurosearch.

? Prestations

Rôle des Administrateurs en matière de contrôle interne et de gestion des risques.

Un cahier [APIA](#) paru à l'été 2005 établit clairement la responsabilité des Administrateurs dans ce domaine et leur propose des pratiques et des comportements recommandés au début et en cours de mandat pour faire face à ces responsabilités. Le rôle du Conseil dans l'identification et l'anticipation des risques est également traité en donnant des exemples de grille d'analyse et de check-lists des points à mettre sous contrôle.

Avec nos partenaires Ernst & Young et Lamy-Lexel.

Détection anticipée des difficultés des entreprises

Comment détecter à temps les signes précurseurs d'éventuelles difficultés ? Le groupe de travail a recensé les éléments à mettre sous observation et le mode de détection proposé. Ce module a notamment fait l'objet d'une présentation à des chargés de participation de la Caisse des Dépôts.

Avec nos partenaires TCR et Apside.

Systèmes d'information et conseil d'administration

L'objectif est de sensibiliser au risque de l'absence d'un système d'information complet, cohérent et fiable, tant les Administrateurs que les investisseurs.

Avec notre partenaire Mazars.

Le résultat de ces groupes de travail peut être consulté sur www.apia.asso.fr

Pour toute question : contact@apia.asso.fr