

APIA

Administrateurs d'Entreprises

L'ÉDITORIAL DE JEAN-LUC DEBACK - PRÉSIDENT DE APIA

Tout au long de l'année 2004, nos membres associés mais aussi les chefs d'entreprises, les dirigeants de banques ou de fonds d'investissement que nous avons rencontrés ont, par leurs questions, considérablement accéléré la maturation de notre positionnement et contribué à son renforcement.

Voici un « best of » de leurs questions, qui met en lumière les caractéristiques principales du métier d'Administrateur, tel que APIA entend le promouvoir :

? QU'EST CE QUI VOUS DIFFÉRENCIE D'UN ADMINISTRATEUR CLASSIQUE ? EN QUOI UN ADMINISTRATEUR D'ENTREPRISES « APIA » EST-IL DIFFÉRENT D'UN AUTRE ?

Par la force que lui procure APIA et qu'un Administrateur isolé ne peut absolument pas trouver...

APIA réunit une palette de compétences sans équivalent aujourd'hui en France ; les échanges d'expériences et d'informations entre nous, la formation et une ré-assurance permanentes structurent la vie interne de l'association.

APIA a aussi beaucoup travaillé sur les questions d'éthique et attire spontanément des professionnels intègres : cela constitue un patrimoine commun.

APIA a donné une véritable substance à un nouveau métier par les rôles de développeur, d'assureur et de médiateur qu'il englobe.

Enfin, c'est l'une des règles fondatrices de APIA, nous avons tous dirigé des PME/PMI, ce qui nous positionne avant tout en pairs des Présidents que nous accompagnons.

? VOUS PARLEZ DE MANDATS RÉMUNÉRÉS, ET DE MONTANTS SUPÉRIEURS À CEUX LE PLUS SOUVENT CONSIDÉRÉS POUR DES JETONS « HABITUELS » : QU'EST CE QUI LÉGITIME CE COÛT POUR L'ENTREPRISE ?

Notre engagement, notre capacité à créer de la valeur comme de la sécurité, ainsi que l'implication de temps que cela suppose : dans la plupart des cas, on ne peut pas être vraiment dans notre rôle si l'on se contente de quelques jours de travail par an pour l'entreprise.

? COMMENT POUVEZ-VOUS ÊTRE INDÉPENDANTS, ALORS QUE C'EST L'ENTREPRISE QUI VOUS RÉMUNÈRE ?

C'est déjà le cas des Commissaires aux comptes et cela fonctionne !..Dans la pratique cela ne pose aucune difficulté car ce sont notre professionnalisme, notre objectivité et notre capacité à exprimer des opinions indépendantes qui sont recherchés.

? COMMENT ÊTRE INDÉPENDANTS JUSQU'À LA RÉVOCATION OU LA DÉMISSION EN CAS DE DÉSACCORDS GRAVES, PUISQUE CHAQUE MANDAT VOUS FAIT VIVRE ?

C'est en fait très rare dans les entreprises qui ont une réelle culture de gouvernance, mais il n'empêche que l'indépendance doit aller jusque là.

? EN QUOI ÊTES-VOUS DIFFÉRENTS DES CONSULTANTS ?

Nous travaillons dans la durée, notre responsabilité personnelle est engagée par notre mandat, nous assumons donc toutes les décisions auxquelles nous sommes associés, que l'entreprise aille bien ou qu'elle peine...

? EN ÉTANT ASSEZ PRÉSENTS DANS LES ENTREPRISES, COMMENT ÉVITEZ-VOUS LES CONFUSIONS DE RÔLE AUX YEUX DE LEURS COLLABORATEURS ?

La loi et le bon sens ne souffrent aucune entorse : nous n'avons aucun rôle interne opérationnel ; nous devons rendre le chef d'entreprise plus fort et le Conseil d'Administration plus professionnel, sans la moindre ingérence.

BIENVENUE !

Nous sommes heureux d'annoncer l'arrivée au sein de APIA de trois nouveaux membres : Jacques Allemand, Bernard Chotteau et Louis Landrot. Ceci porte à 12 le nombre de membres actifs.

Par ailleurs, nous avons eu le plaisir d'accueillir quatre nouveaux partenaires associés : Philippe Auvieux, ACP (Eric Remus), Finadvance (O. Gillot & C. Mosnier), et Ingel'liône (Vincent Dechin), qui portent à 38 le nombre des partenaires de APIA. L'annuaire complet des membres de l'Association est, bien entendu, disponible sur le site Internet www.apia.asso.fr.



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 :

124 rue Bossuet
69006 - LYON

(courrier uniquement)

&

20, rue de la Banque
75002 - PARIS

Un téléphone :

04 72 77 31 89

Dans ce numéro ...

Gazette du Palais 2

Les thèmes de travail de APIA 3

Partenariat avec EM Lyon 3

Evènements 4

Le site Internet et les liens utiles 4



LA GAZETTE DU PALAIS ... DE ERIC REMUS

Action en comblement de passif :
 Décision du TC de Nanterre
 (Avril 2004)

En France, l'action en comblement de passif est, en termes de conséquences potentielles, le plus grand risque auquel doivent faire face les dirigeants de sociétés. Ce risque concerne toutes les sociétés, y compris les jeunes sociétés de croissance, comme est venu l'illustrer une décision d'avril 2004 prise par le Tribunal de Commerce de Nanterre. Cette décision rappelle aussi que si tous les dirigeants et mandataires sociaux sont exposés, qu'ils soient dirigeants opérationnels, représentants des investisseurs ou Administrateurs indépendants, les juges savent moduler les responsabilités en fonction des comportements individuels.

Lancée en 1998, la société X, éditeur de logiciels, dépose son bilan en 2001 laissant un passif de 2 300 000 €. Un an plus tard, le mandataire liquidateur assigne l'ensemble des dirigeants. Le Tribunal de Commerce de Nanterre rend son jugement en Avril 2004 et prononce deux types de sanctions :

- A l'encontre de tous les dirigeants sociaux, personnes physiques comme personnes morales, une condamnation à payer au liquidateur la somme de 400 000 € au titre de l'action en comblement de passif,
- A l'encontre de toutes les personnes physiques, y compris les Administrateurs

indépendants, mais à l'exception notable des personnes représentant les deux investisseurs financiers, qui voient leur responsabilité exonérée, des sanctions personnelles allant de la faillite personnelle à l'interdiction de gérer.

Il est intéressant de comprendre l'analyse du Tribunal.

- S'agissant de l'appel en comblement de passif, le Tribunal considère que la faute originelle est l'insuffisance des fonds propres mobilisés pour financer les dépenses de développement et de recrutement résultant des décisions prises par l'ensemble des dirigeants et mandataires sociaux solidairement. Le Tribunal retient que le fait de « *n'avoir pas su prévoir ou apprécier à leur juste valeur les retards de la mise en service du logiciel* » s'est traduit par la poursuite abusive d'une exploitation déficitaire et est bien constitutive d'une faute de gestion ayant entraîné le dépôt de bilan.

- Sur les sanctions personnelles, certains dirigeants ont pu s'abstraire du principe de collégialité qui régit le fonctionnement des S.A. en démontrant leur opposition positive aux décisions prises puis, n'étant pas entendus, en démissionnant de leur poste d'Administrateur. Ceux qui, à l'inverse, n'ont manifesté aucune opposition, notamment dans ce cas particulier, les Administrateurs indépendants, sont présumés avoir été en plein accord avec la Direction de la société.

ERIC REMUS
 EST
 ASSOCIÉ-
 GERANT
 DE
 ASSURANCES
 & CAPITAL
 PARTNERS.

 IL ATTIRE
 NOTRE
 ATTENTION
 DANS CETTE
 CHRONIQUE
 SUR L'UN
 DES CAS
 JUGÉS EN
 FRANCE
 DE MISE
 EN JEU DE
 LA RESPONSABILITÉ
 DES
 MANDATAIRES
 SOCIAUX.

Assurance & Capital Partners

Société de courtage d'assurances, Assurance & Capital Partners est l'un des principaux spécialistes français des risques de responsabilité civile, en particulier ceux encourus par les dirigeants et Administrateurs de sociétés et des risques associés aux opérations de fusions-acquisitions, prises de participations et introductions en bourse.

Assurance & Capital Partners est affilié à William Gallagher Associates (Boston, MA), qui compte parmi les courtiers les plus actifs aux Etats-Unis pour l'assurance Responsabilité des dirigeants (D&O insurance) des sociétés cotées.

Contact : Eric Remus, Associé-Gérant
 Tel : 01 40 13 79 89

48, rue Montmartre
 75002-PARIS

www.ACPartners.fr



LES THÈMES DE TRAVAIL DE APIA

Les groupes de travail, qui rassemblent membres et partenaires associés, ont poursuivi leurs travaux au cours du dernier trimestre 2004.

Quatre groupes ont tout particulièrement progressé :

? Thèmes de réflexion

1. Sur LE STATUT ET LA RÉMUNÉRATION DE L'ADMINISTRATEUR PROFESSIONNEL, le groupe de travail animé par Maître Denys Angeloglou a fait le constat que les textes actuels n'apportaient aucune réponse juridique satisfaisante. Paradoxalement, le statut de « censeur » offre plus de possibilités : le groupe de travail les a explorées pour déterminer si leur application à un futur statut de l'Administrateur professionnel était possible.



? Thèmes de formation

2. « LE BON ÉQUILIBRE DES POUVOIRS ET DES RESPONSABILITÉS : une autre lecture de la gouvernance ». Trois cas extraits de situations réelles ont été exploités pour illustrer et approfondir ce thème devant un auditoire d'actuels ou futurs chefs d'entreprises, au CPA de Lyon, le 26 novembre dernier.

3. « L'ADMINISTRATEUR D'ENTREPRISES ET LE CAPITAL INVESTISSEMENT » : le groupe de travail a passé en revue tous les avantages, mais aussi toutes les réticences actuelles des investisseurs financiers et des dirigeants à passer à l'acte, c'est à dire à ouvrir leurs conseils d'administration à des professionnels indépendants. La conclusion est disponible sur le site APIA à l'adresse : <http://apia.asso.fr/PDF/AE-investisseurs-financiers-11-04.pdf>. Il semble clair qu'aucune réticence ne résiste vraiment à l'épreuve des faits : un Administrateur qualifié sécurise et enrichit un LBO... C'est maintenant l'ambition de APIA de convaincre en ce domaine.

? Thèmes d'intervention (prestations et services)

4. COMMENT DÉTECTER À TEMPS LES SIGNES AVANT-BOUREURS D'ÉVENTUELLES DIFFICULTÉS ? quand on n'est pas suffisamment proche au quotidien de l'entreprise et de ses dirigeants.

La réponse : d'abord un minimum de travail pour comprendre l'entreprise et ses environnements, bien sûr. Ensuite, et surtout, un sens de l'observation se concentrant sur des comportements et des données habituellement très révélateurs : le groupe de travail a recensé les principaux. APIA dispose maintenant d'un instrument extrêmement concret et original de soutien aux Administrateurs et Actionnaires. C'est un produit qui peut être utilisé soit en formation, soit en intervention sur situations réelles,

EM LYON / APIA : UN PARTENARIAT PROMETTEUR ...

Fondé sur les travaux engagés à l'EM LYON depuis 1996, l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises (IFGE) accumule des recherches et des expertises pour les mettre à disposition des acteurs du gouvernement des entreprises. Il se compose :

- d'un centre de recherche fondamentale associant des professeurs français et étrangers et des docteurs de diverses nationalités,
- d'un laboratoire social, lieu d'échange d'expérience avec les experts du gouvernement d'entreprise (dirigeants, Administrateurs, gestionnaires de fonds, association d'actionnaires etc.).

Dans la tradition des Grandes Ecoles, l'Institut produit et diffuse du savoir pratique et opérationnel, mais fondé sur les meilleures recherches dans le domaine. Il pro-

pose des enseignements (MBA, sur-mesure), des publications tant académiques que grand public et des propositions pour améliorer les pratiques sous forme de « livres blancs ». De grands partenaires institutionnels sont associés à l'Institut et le soutiennent activement.

Le projet de APIA a tout de suite rencontré un fort intérêt de l'IFGE, parce qu'il est sous-tendu par une philosophie alliant la conviction au pragmatisme. Pour le directeur de l'IFGE, Pierre-Yves Gomez, « l'inscription de la fonction d'Administrateur indépendant dans une carrière professionnelle est désormais un enjeu majeur pour améliorer le gouvernement d'entreprise. En ce sens, le développement de APIA est nécessaire pour tous. Car beaucoup reste à faire pour définir les bons profils,



I . F . G . E .
Institut Français
de Gouvernement
des Entreprises

les compétences, les « plans de carrières » et les conditions financières permettant une véritable professionnalisation de l'Administrateur indépendant. Nous sommes heureux que notre partenariat nous permette un échange sur ces questions avec les experts de APIA afin que nous puissions, ensemble, proposer des pistes d'amélioration des pratiques pour une plus grande efficacité de nos entreprises ».

Le site de l'Institut :
www.ifge-online.org

Renseignements : Catherine Perrier
perrier@em-lyon.com

EVÈNEMENTS & NEWS

Les « Tables ouvertes » trimestrielles de Lyon et de Paris réunissent les membres et partenaires de [APIA](#) pour faire le point sur les groupes de travail et les évènements prévus. Les prochaines dates prévues : 18 Janvier à Lyon, et 9 Mars à Paris.

Sept chefs d'entreprises avaient répondu présent à l'invitation de Pierre Buccai, (Cabinet Concordances) le 22 Septembre, pour un dîner de travail sur le thème du rôle de l'Administrateur d'Entreprises. Une excellente occasion d'échanger sur ses avantages (comme sur ses inconvénients perçus !), tout en prenant en compte chacune des situations particulières représentées autour de la table.

Whitehead Mann (Cabinet de recrutement & Conseil de direction à Paris) a organisé en 2004 plusieurs déjeuners de travail sur le thème de la gouvernance dans les entreprises familiales. Le 14 Octobre, les débats ont été particulièrement animés et ont suscité la mise en route d'un groupe de travail spécifique sur ce sujet.

A la suite de plusieurs rencontres avec les dirigeants de l'AFIC (Association Française des Investisseurs en Capital), [APIA](#) deviendra membre associé de l'AFIC en 2005. Les travaux de [APIA](#) en la matière (auto-diagnostic des pratiques de gouvernance, groupe de travail sur « Administrateur d'Entreprises et investisseurs financiers ») constitueront la base de l'apport de [APIA](#) à la réflexion des investisseurs financiers dans le domaine de la gouvernance.

[APIA](#) a réuni le 23 Novembre ceux de ses membres qui sont plus particulièrement

impliqués dans le « private equity » : un bon évènement pour mieux se connaître, nouer des liens, et aussi commenter les conclusions du groupe de travail « Administrateurs d'Entreprises et investisseurs financiers ».

Le MEDEF se veut également impliqué dans les réflexions sur la gouvernance (voir ci-dessous : le guide MEDEF de l'Administrateur de société non-cotée). [APIA](#) a présenté ses réflexions et ses travaux au groupe de travail *ad hoc* au MEDEF.

A l'initiative de [APIA](#) et de la CCI de Valence, une réunion d'information et de formation de chefs d'entreprise de la Drôme s'est tenue le 23 septembre. Le but : permettre à chaque participant de comprendre l'essentiel qu'il doit retenir de LSF, NRE, ... ou encore IFRS. Objectif atteint pour les quinze dirigeants présents, grâce à l'implication très active de Lamy-Lexel et de Deloitte, partenaires associés de [APIA](#).

Evaluer la solidité financière d'une entreprise cliente, c'est bien entendu l'une des préoccupations constante des réseaux Bancaires. L'angle de vue « gouvernance » est l'un de ceux que ces réseaux souhaitent exploiter pour améliorer leurs méthodes de notation. [APIA](#) a ainsi été invitée par la Lyonnaise de Banque, le Crédit Agricole, le Crédit Lyonnais et la Banque Rhône-Alpes à former les chargés d'affaires « entreprises » à l'évaluation des pratiques de gouvernance. Natexis, BNP, Société Générale et CIAL suivront très prochainement.

LES
ÉVÈNEMENTS
APIA SE SONT
MULTIPLIÉS
EN 2004 ...

LE PLANNING
2005 SERA
DIFFUSÉ EN
DÉBUT D'ANNÉE

LE SITE INTERNET DE [APIA](#) ET LES LIENS UTILES

Le site Internet www.apia.asso.fr a été largement modernisé et complété au cours des dernières semaines. Outre les textes de référence de [APIA](#), y figurent désormais l'ensemble des fiches thématiques (téléchargeables), ainsi que l'annuaire complet des membres, permettant un lien direct avec les propres sites des membres associés.

Voici par ailleurs une liste de quelques adresses Internet utiles dans le domaine de la gouvernance et du métier d'Administrateur d'Entreprises :

www.ifa-asso.com : le site de l'Institut Français des Administrateurs (comportant lui-même de nombreux liens)

www.medef.fr/staging/medias/upload/64503_FICHER.pdf : le guide MEDEF de l'Administrateur de société non-cotée

www.legifrance.gouv.fr : « Le service public de la diffusion du droit » (LSF, NRE ...)

Membres Associés : N'oubliez pas de nous faire parvenir votre page Internet, afin d'être « visibles » sur l'annuaire en ligne [APIA](#).

WWW.APIA.ASSO.FR

UN SITE
INTERNET DE
RÉFÉRENCE