Revue de Presse

2014 – 2016

Sommaire

- **« AVOCATS, EXPERTS-COMPTABLES : ENFIN, LES MEMES ARMES POUR UN MEILLEUR SERVICE AUX CLIENTS »** p. 5
  - *Paru le 27/09/2016 : Gazette du Palais*

- **« "MIXITE ET PERFORMANCE ", UN DEBAT QUI DEMEURE OUVERT »** p.9
  - *Paru le 17 septembre 2016 : Journal Spécial des Sociétés*

- **« L'INTERPROFESSIONNALITE, UN SUJET D'ACTUALITE ? »** p.16
  - *Paru en Septembre 2016 : Données partagées, numéro spécial*

- **« LOUER OU ACHETER SES BUREAUX ? »** p.24
  - *Paru le 22/08/2016 : LesEchos.fr*

- **« ÉDITORIAL »** P.27
  - *Paru en Juillet 2016 : La lettre de l'Observatoire Consulaire des Entreprises en Difficultés*

- **« ON A LU POUR VOUS … LE GUIDE DU ROUTARD DU FINANCEMENT D'ENTREPRISE »** p.31
  - *Paru en Juin 2016 : Le trait d'union*

- **« LE LIVRE »** p.33
  - *Paru le 06/06/2016 : Le Parisien Économie*

- **« FEMMES DE POUVOIR »** p.35
  - *Paru en Mai/Juin 2016 : Femme Majuscule*

- **« LE ROUTARD DU FINANCEMENT D'ENTREPRISE »** p.37
  - *Paru le 22/03/2016 : Ouest France*

- **« SI VOUS ETIEZ… »** p.39
  - *Paru le 12/03/2016 : Journal Spécial des Sociétés*

- **« ADMINISTRATEURS : FORMER LES FEMMES ET LES HOMMES »** p.41
  - *Paru le 12/02/2016 : lexpress.fr*

- **« UNE FEUILLE DE ROUTE POUR FINANCER SON ENTREPRISE »** p.45
  - *Paru le 11/02/2016 : Challenges*

- **« UN GUIDE DU ROUTARD POUR PARLER FINANCEMENT »** p.47
  - *Paru en Mars 2016 : horizonentrepreneurs.fr*

- **« DIS-MOI QUI TU ES ET TU TROUVERAS LE FINANCEMENT QUI TE RESSEMBLE ! »** p.49
  - *Paru le 04/03/2016 : L'Officiel des Transporteurs*

- **« FINANCEMENT DES ENTREPRISES : DIS-MOI QUI TU ES ! UNE NOUVELLE APPROCHE »** p.52
  - *Paru le 19/01/2016 : Les Echos Sociétés*

- **« COMMENT EVITER LE DEPOT DE BILAN ? »** p.54
  - *Paru en Juin 2015 : Chef d'Entreprise*

- **« RESPONSABILITE DES DIRIGEANTS. NOUVEAUTES MAJEURES DANS L'ANTICIPATION ET LA PREVENTION DES DIFFICULTES FINANCIERES DES ENTREPRISES »** p.58
  - *Paru le 26/03/2015 : Les Annonces de la Seine*

- **« IL FAUT PLUS DE FEMMES ENTREPRENEUSES ! »** p.60
  - *Paru le 02/02/2015 : Le Parisien Économie*

- **« AGNES BRICARD : " ŒUVRER A LA CREATION D'UNE ASSOCIATION DES FEMMES DAF " »** p.62
  - *Paru en Septembre 2014 : DAF Magazine*

- **« LE NOUVEAU DROIT DES ENTREPRISES EN DIFFICULTE : CONSEILS PRATIQUES »** p.65
  - *Paru en Juillet 2014 : Revue bimestrielle Lexisnexis Jurisclasseur*

- **« PETIT A PETIT, LA PARITE AU SEIN DES CONSEILS D'ADMINISTRATION FAIT SON CHEMIN »** p.70
  - *Paru le 28/07/2014 : lesechos.fr*

- **« CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHE EN DROIT DES AFFAIRES ET DE GESTION (CEDAG) UNIVERSITE PARIS V DESCARTES »** p.73
  - *Paru le 03/07/2014 : Les Annonces de la Seine*

- **« LA MIXITE, GAGE DE PERFORMANCE ? »** p.75
  - *Paru en Juin 2014 : DAF Magazine*

« AVOCATS, EXPERTS-COMPTABLES : ENFIN, LES MEMES ARMES POUR UN MEILLEUR SERVICE AUX CLIENTS »

Paru le 27/09/2016 : Gazette du Palais

PROFESSIONS

Avocats, experts-comptables : enfin, les mêmes armes pour un meilleur service aux clients 274a4

L'essentiel

En alignant la réglementation régissant l'exercice des avocats sur celles des experts comptables et en permettant l'exercice en commun de ces deux professions, la loi *Macron* du 6 août 2015 ouvre de nouvelles perspectives.

L. n° 2015-990, 6 août 2015 : JO 7 août 2015, p. 13537

Édouard de LAMAZE
Avocat, président du Pôle AMCO

Agnès BRICARD
Expert-comptable
Présidente d'honneur du Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables

Tout en imposant de profonds bouleversements dans le champ de nos professions, les dispositions de la loi pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, dite loi *Macron*, du 6 août 2015 s'inscrivent dans la continuité d'une longue réflexion menée par les professionnels eux-mêmes, ainsi, qu'à l'évidence, dans le sillage d'exigences européennes de plus en plus pressantes guidées par le souci de ne négliger aucun levier de croissance potentielle.

Alors que les régimes « d'exception » disparaissent peu à peu, comme en témoignent certaines évolutions à forte portée symbolique, telles, pour n'en citer que les plus importantes, l'autorisation de certaines pratiques de sollicitation personnalisée (démarchage) pour les professions réglementées [1], ou, conséquence de la loi du 6 août 2015, l'insertion des tarifs de sept professions juridiques réglementées [2] dans le Code de commerce, la dimension commerciale de nos services ne fait plus aucun doute, pas plus que la dimension entrepreneuriale de nos activités.

Significatif également ce passage de la « réglementation » à la « régulation » [3] pour les professions juridiques dont l'implantation géographique et la fixation des tarifs sont désormais soumises à l'avis de l'Autorité de la concurrence [4]. Porteuse d'incitations à progresser en termes de qualité et d'innovation, la régulation apparaît plus à même de prendre en compte la réalité économique de nos activités, y compris dans la dimension de leurs coûts.

Ce long chemin vers le droit commun et la « normalisation » des professions libérales réglementées revêt une dimension particulière pour ce qui est de la profession d'avocat dans ses relations avec celle de l'expertise comptable. Deux innovations majeures, portées par la loi du 6 août 2015, donneront une impulsion nouvelle à ces professions pour développer et élargir le champ de leurs activités :

– d'une part, l'alignement (enfin) de la réglementation régissant les structures et l'exercice de la profession d'avocat sur le modèle dont bénéficient les experts-comptables, positionnant enfin les premiers sur un pied d'égalité par rapport aux seconds ;

– d'autre part, la possibilité qui leur sera désormais ouverte de coopérer au sein de structures communes d'exercice, les sociétés pluri-professionnelles d'exercice (SPE) [5], et de faire ainsi jouer leurs compétences de façon non plus concurrentielle mais complémentaire.

Alors que la première évolution s'est concrétisée au travers des différents décrets du 29 juin 2016 [6], la seconde, précisée par l'ordonnance du 31 mars 2016 [7], est en attente des décrets d'application [8].

Il peut être utile de préciser que ces évolutions prennent place sur fond d'une certaine libéralisation de la réglementation en matière de capital social pour les avocats. L'article 67 de la loi du 6 août 2016 dispose que les droits

(1) Suite, notamment, à l'arrêt de la Cour de justice de l'Union européenne du 5 avril 2011, relatif à la profession de l'expertise comptable – n° C-119/09, Sté fiduciaire nationale d'expertise comptable c/ Min. budget, Comptes publics et Fonction publique –, et en vertu des dispositions de l'article 24 de la directive « services » qui interdisent toute interdiction totale de communications commerciales pour les professions réglementées hors professions de santé, huissiers de justice et notaires exclus du champ de la directive.

(2) Commissaires-priseurs judiciaires, greffiers des tribunaux de commerce, huissiers de justice, administrateurs judiciaires, mandataires judiciaires, notaires, et avocats en certaines matières.

(3) Selon les termes du président de l'Autorité de la concurrence, M. B. Lasserre.

(4) Respectivement articles 52 et 50 de la loi *Macron*.

(5) Article 65, paragraphe 2, instituant les SPE : « une SPE pourra être constituée pour l'exercice en commun de deux ou plusieurs des professions suivantes : avocat, avocat au Conseil d'État et à la Cour de cassation, commissaire-priseur judiciaire, huissier de justice, notaire, administrateur judiciaire, mandataire judiciaire, conseil en propriété industrielle et expert-comptable ».

(6) D. n° 2016-878, 29 juin 2016 ; D. n°s 2016-879 et 2016-882, 29 juin 2016.

(7) Cette ordonnance devrait être prochainement approuvée, puisque le projet de loi de ratification a été présenté en Conseil des ministres du 22 août 2016.

(8) Ceux-ci doivent être pris d'ici le 1er juillet 2017.

de vote et le capital peuvent être détenus par toute personne physique ou morale exerçant une profession juridique ou judiciaire à la seule condition qu'au moins un associé remplisse les conditions requises pour exercer la profession objet de la société. Autre évolution à relever concernant les SPFPL, l'immatriculation de la société n'est plus subordonnée à l'inscription au tableau de l'Ordre de la profession ou les professions réglementée(s) représentée(s) dans la société [9].

UN ALIGNEMENT DE LA RÉGLEMENTATION DES AVOCATS SUR CELLE, PLUS SOUPLE, DES EXPERTS-COMPTABLES

Trois points d'évolution majeure pour la profession d'avocat contribuent à aligner la réglementation régissant leur exercice sur celle des experts-comptables. Premièrement, les avocats disposent enfin du même outil sociétal que les experts-comptables, puisqu'en vertu de l'article 63 de la loi du 6 août 2015 [10], ceux-ci peuvent désormais exercer leur profession dans le cadre de sociétés commerciales de droit commun, à l'exception de celles conférant à leurs associés la qualité de commerçant (c'est-à-dire sous forme de SARL, SA, SE, et SAS, et non plus seulement de SCP ou de SELAL).

Deuxièmement, à l'instar de l'expert-comptable (ou de la société d'expertise comptable), l'avocat (ou la société d'avocat) est désormais autorisé à commercialiser des biens ou des services connexes à l'exercice de la profession, dès lors que cette activité demeure accessoire et que ces biens et services sont destinés à des clients ou à d'autres membres de la profession [11] Sont citées dans la notice du décret : l'édition juridique, la formation professionnelle, la mise à disposition de moyens matériels ou de locaux au bénéfice d'autres avocats ou de sociétés d'avocats.

Enfin, troisièmement, est supprimée [12] la loi dite « d'unicité d'exercice » à laquelle étaient soumis les avocats en vertu des dispositions du décret n° 93-492 du 25 mars 1993 (art. 20 et 22). Celle-ci leur interdisait d'organiser leur exercice au sein de plusieurs structures, qui seraient dédiées à des activités distinctes, comme le font depuis toujours les experts-comptables. Dorénavant, l'avocat associé doit juste informer la SEL de son activité extérieure à celle-ci. La notice du décret prévoit qu'il est laissé au choix des associés d'une SEL de prévoir ou non l'exclusivité de l'exercice professionnel. Les dispositions des articles 20 et 22 restent applicables aux SEL créées avant le 1er août 2016. Les associés de ces SEL peuvent néanmoins convenir à la majorité nécessaire pour modifier leurs statuts de supprimer la règle de l'unicité. Il convient de noter que celle-ci subsiste pour les SCP.

Or cette dernière évolution était indispensable à l'essor, à la fois :

– de l'interprofessionnalité capitalistique au travers des holdings de professions libérales (SPFPL) : enfin, un avocat associé pourra exercer désormais à la fois dans la structure de tête et dans une filiale, ce qui apparaît normal et nécessaire ;

– et de l'interprofessionnalité d'exercice au travers des prochaines SPE instaurées par la loi du 6 août 2015 : il sera possible, pour un avocat, de conserver une partie de son activité dans une structure extérieure au groupement, et de créer une interprofessionnalité pour une autre partie de l'activité.

UN EXERCICE EN COMMUN ENTRE AVOCATS ET EXPERTS-COMPTABLES

Innovation majeure de la loi du 6 août 2015, l'interprofessionnalité d'exercice doit se comprendre de façon complémentaire par rapport à la forme plus ancienne, dans sa version capitalistique, de l'interprofessionnalité, laquelle, fondée par la loi *MURCEF* de 2001 [13], initialement prévue entre seules professions du droit, puis étendue aux professions du chiffre par la loi du 28 mars 2011 [14], n'a pu trouver une traduction effective que depuis le décret du 18 mars 2014 qui créait la possibilité de sociétés réellement interprofessionnelles, non seulement entre professionnels du droit mais aussi entre professionnels du droit et du chiffre.

Bien que très controversée lors de l'adoption de la loi, l'interprofessionnalité d'exercice, votée dans son principe dès 1966 [15], reprise dans la loi de 1990 [16], et restée lettre morte depuis faute de décret d'application, était, depuis longtemps, vivement souhaitée par les jeunes professionnels du chiffre et du droit. Ceux-ci y voyaient, comme le rapport *Darrois* l'avait pressenti, le moyen de mieux répondre à l'intérêt du client et de renforcer la compétitivité de nos cabinets du fait des économies d'échelle et des gains de temps attendus, tout en accroissant la demande de tels services du fait d'une réponse plus réactive, plus pertinente, mieux coordonnée aux besoins des entreprises clientes. La SPE répond bien, à n'en pas douter, à un véritable besoin, aussi bien de la part des clients que des professionnels.

Renforcer la compétitivité de nos cabinets, c'est aussi, mécaniquement, renforcer celle de nos clients et ce dernier point constitue l'argument majeur de la Commission européenne pour inciter les autorités nationales à approfondir la réforme de nos professions et à se conformer, en particulier, aux dispositions de l'article 25 de la directive « services » relatives à la suppression des restrictions aux partenariats pluri-professionnels : nos services demeurent trop chers et leur coût pèse sur la compétitivité des secteurs en aval, dans l'industrie notamment [17].

D'autres États ont, d'ores et déjà, mené, de longue date, des réformes en ces sens et autorisé de tels partenariats : entre professionnels du droit (avocats, notaires, conseils fiscaux, mandataires en matière de brevets) pour les Pays-Bas, mais aussi entre professionnels du droit et

(9) D. n° 2016-878, 29 juin 2016.
(10) D. n° 2016-882, 29 juin 2016.
(11) D. n° 2016-882, 29 juin 2016.
(12) D. n° 2016-878, 29 juin 2016.

(13) Après un long processus de concertation avec les professionnels menée sous l'égide de M. E. de Lamaze, délégué interministériel aux professions libérales.
(14) L. n° 2011-331, 28 mars 2011, de modernisation des professions judiciaires ou juridiques et certaines professions réglementées.
(15) L. n° 66-879, 29 nov. 1966, relative aux sociétés civiles professionnelles.
(16) L. n° 90-1258, 31 déc. 1990, relative à l'exercice sous forme de sociétés des professions libérales soumises à un statut législatif ou réglementaire ou dont le titre est protégé.
(17) V. à cet égard, les recommandations à la France pour 2015 et 2016.

du chiffre pour l'Italie (avocats, experts-comptables, voire ingénieurs) ou l'Allemagne (avocats-notaires, agents de brevets, experts-comptables, vérificateurs assermentés des comptes).

Dans la perspective de cet exercice en commun des professions du droit et du chiffre, il faut déplorer l'exclusion des commissaires aux comptes des futures SPE au motif par ailleurs justifié que ceux-ci sont soumis à l'obligation légale de dénonciation et que cette obligation ne pouvait aller sans susciter des situations de conflits d'intérêt avec les autres professions intégrées dans la structure. Certes, mais c'est créer une situation schizophrénique où les experts-comptables qui sont aussi commissaires aux comptes, et c'est quasiment la moitié de la profession, devront à l'avenir limiter leur activité à la seule expertise comptable s'ils veulent tirer parti de cette nouvelle opportunité qui leur est offerte et rejoindre ces structures pluri-professionnelles d'exercice.

LA RÉPONSE AUX ENJEUX DÉONTOLOGIQUES D'UNE TELLE COOPÉRATION SERA DÉTERMINANTE

Si la souplesse attachée à la SPE en matière de forme sociale aurait pu être encore accrue en autorisant la forme associative [18], et si la rigidité en matière de détention du capital aurait pu être assouplie [19], les vrais enjeux, on le voit, concernent la conciliation possible de règles déontologiques différentes entre professions et le respect de la vertu cardinale, fondement de la confiance du client, leur indépendance. En matière de secret professionnel, la conception des avocats et des experts-comptables diverge fondamentalement, et il faut reconnaître que l'insertion de la profession de l'expertise comptable dans les prochaines SPE témoigne d'une certaine ambition de la loi dite Macron, qui est allée au-devant des préventions énoncées par la Cour de justice des Communautés européennes (CJCE) dans son célèbre arrêt du 19 février 2002 [20], lequel reconnaissait que l'incompatibilité des règles déontologiques entre avocats et experts-comptables pouvait autoriser les États membres à interdire, de façon parfaitement légitime, les partenariats entre ces deux professions.

La loi *Macron* renvoie aux Ordres et aux statuts des SPE le soin de définir le cadre dans lequel cet exercice en commun pourra se faire. La tâche est immense, délicate, mais nécessaire pour préciser les conditions dans lesquelles pourra se concevoir la circulation des informations couvertes par le secret professionnel – ainsi que le prévoit l'ordonnance du 31 mars 2016 –, pourront être prévenus les conflits d'intérêts, ainsi que mises en place les modalités de contrôle...

Si les prochaines structures professionnelles d'exercice (SPE) viendront structurer et consacrer, après la publication des décrets, l'interprofessionnalité ponctuelle qui a toujours existé entre avocats et experts-comptables, il faudra encore quelques années pour qu'émerge une véritable culture commune et que les premiers sachent entendre « la musique des comptes annuels » et les seconds « la musique des contrats ». Un tronc commun de formation entre les deux professions pourrait aider à créer cette sensibilité réciproque et pourrait utilement être envisagé dans la perspective d'une bonne gestion des prochaines structures professionnelles d'exercice (SPE).

Encore une fois, en se saisissant des nouvelles opportunités offertes par la loi *Macron*, les avocats montreront qu'ils ont toujours su s'adapter aux mutations de la profession et se tourner, pour une partie, vers le monde des entreprises pour leur apporter des compétences plus techniques, financières, actuaires, dont celles-ci ont besoin. C'est la pluralité d'exercice au sein de cette grande profession que cette loi révèle et développe, élargissant, de la sorte, les perspectives et les possibilités de choix pour nos futurs et jeunes professionnels.

(18) L'ordonnance du 31 mars 2016 précise que les formes sociales seront toutes possibles à la seule exception de celles qui confèrent à leurs membres la qualité de commerçant.

(19) L'ordonnance du 31 mars 2016 précise que le capital devra être détenu en totalité directement ou indirectement, par des personnes qui exercent l'une des professions exercées au sein de la société.

(20) CJCE, 19 févr. 2002, n° C-309/99, J.C.J. Wouters c/ Algemene Raad van de Nederlandse van Advocaten.

« "MIXITE ET PERFORMANCE ", UN DEBAT QUI DEMEURE OUVERT »

Paru le 17 septembre 2016 : Journal Spécial des Sociétés

DOSSIER

« Mixité et performance », un débat qui demeure ouvert . . . 2
Quels enseignements tirer de l'évolution des profils de femmes nommées administratrices ? . . . 5
Évolution des missions du conseil d'administration et renouvellement des mandats d'administrateurs . . . 7
Entretien avec Anne Durez . . . 11
Institut Français des Administrateurs
Présentation du Certificat Administrateur de sociétés . . . 12

AGENDA 8

VIE DU DROIT
Inauguration du Palais de justice de Béziers . . . 13

OFFRES D'EMPLOI 14

VEILLE LÉGISLATIVE
Modification du ressort de certaines juridictions . . . 15

ÎLE-DE-FRANCE
Boulogne-Billancourt et Issy-les-Moulineaux
Projet de fusion des deux villes . . . 16

AU FIL DES PAGES
À quoi sert la Banque centrale européenne ? . . . 31

ANNONCES LÉGALES 17

JOURNAL SPÉCIAL DES SOCIÉTÉS
LES ANNONCES DE LA SEINE

Éditeur : S P P S
Société de Publications et de Publicité pour les Sociétés
8, rue Saint Augustin — 75080 PARIS cedex 02
R.C.S. PARIS B 552 074 627

Téléphone : 01 47 03 10 10 — Télécopie : 01 47 03 99 00
Internet : www.jss.fr — e-mail : redaction@jss.fr

Directrice de la publication : Myriam de Montis
Directeur de la rédaction : Cyrille de Montis
Secrétaire générale de rédaction : Cécile Leseur

Commission paritaire : 0617 I 83461
I.S.S.N. : 0994-3587
Périodicité : bi-hebdomadaire
Impression : Roto Presse Numeris
36 Boulevard Robert Schuman
93190 Livry-Gargan

Vente au numéro : 1,50 €
Abonnement annuel : 99 €

COMITÉ DE RÉDACTION :

Françoise Kamara, *Conseiller à la première Chambre de la Cour de cassation*
Thierry Bertard, *Avocat à la Cour, Cabinet Bernards*
François-Henri Briard, *Avocat au Conseil d'État*
Agnès Bricard, *Présidente de la Fédération des Femmes Administrateurs*
Antoine Bullier, *Professeur à l'Université Paris I Panthéon Sorbonne*
Marie-Jeanne Campana, *Professeur agrégé des Universités de droit*
André Damien, *Membre de l'Institut*
Philippe Delebecque, *Professeur de droit à l'Université Paris I Panthéon Sorbonne*
Bertrand Favreau, *Président de l'Institut des Droits de l'Homme des Avocats Européens, ancien Bâtonnier de Bordeaux*
Dominique de La Garanderie, *Avocate à la Cour, ancien Bâtonnier de Paris*
Régis de Gouttes, *Premier avocat général honoraire à la Cour de cassation*
Serge Guinchard, *Professeur de Droit à l'Université Paris II Panthéon-Assas*
Gérard Haas, *Avocat à la Cour, Président de Gesico*
Maurice-Antoine Lafortune, *Avocat général honoraire à la Cour de cassation*
Bernard Lagarde, *Avocat à la Cour, Maître de conférence à H.E.C. - Entrepreneurs*
Christian Lefebvre, *Président Honoraire de la Chambre des Notaires de Paris*
Dominique Lencou, *Président d'Honneur du Conseil National des Compagnies d'Experts de Justice*
Noëlle Lenoir, *Avocate à la Cour, ancienne Ministre*
Philippe Malaurie, *Professeur émérite à l'Université Paris II Panthéon-Assas*
Jean-François Pestureau, *Expert-Comptable, Commissaire aux comptes*
Jacqueline Socquet-Clerc Lafont, *Avocate à la Cour, Présidente d'honneur de l'UNAPL*
Yves Repiquet, *Avocat à la Cour, ancien Bâtonnier de Paris*
René Ricol, *Ancien Président de l'IFAC*
Francis Teitgen, *Avocat à la Cour, ancien Bâtonnier de Paris*
Carol Xueref, *Directrice des affaires juridiques, Groupe Essilor International*
Vincent Vigneau, *Conseiller à la Cour de cassation*

COPYRIGHT 2016
Les manuscrits non insérés ne sont pas rendus. Sauf dans les cas où elle est autorisée expressément par la loi et les conventions internationales, toute reproduction, totale ou partielle du présent numéro est interdite et constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal.

« Mixité et performance », un débat qui demeure ouvert

Notre analyse

Il est un fait qu'au-delà des études professionnelles intervenues sur mixité et performance dont on citera celles pionnières de Catalyst, les *Women Matter* de McKenzie, l'étude du Crédit Suisse[1] ou encore le *case study* mixité de Sodexo[2], la recherche académique mondiale est largement nuancée sur le sujet.

Certains auteurs considèrent que mixité et performance sont étroitement liées et, à divers niveaux : la diversité conduit à un processus de prise de décision plus abouti, donc une décision mieux étayée (Boone and Hendriks, 2009 ; Nakata and Im, 2010) ; un lien peut être effectué entre mixité et amélioration de performance mais également entre mixité et innovation de produits et services (Mahadeo, Soobaroyen et Hanuman, 2012, Carter, Simkins, et Simpson 2003[3], Erhardt, Werbel et Shrader, 2003)[4]. La mixité semble aussi avoir des effets positifs en termes d'engagement des parties prenantes (Ostergaard et al., 2011 ; Galia et Zenou, 2012 ; Rivas, 2012) et de réputation pour la société (Brammer, Millington et Pavelin, 2009)[5]. Elle a également des implications en termes d'engagement RSE (Bear, S., Rahman, N., & Post, C., 2010) comme l'affirment Adams et Funk's (2012) : *« female directors are more universalism and stakeholder-oriented than male directors »*[6]. Enfin, selon Sila et al. (2016) et Gulamhussen et Santa (2015), la présence des femmes contribue à une plus grande solidité financière des entreprises puisqu'un lien négatif est constaté entre féminisation des conseils d'administration et les indicateurs de risque (indicateurs de risque de marché : risque total, risque systématique et risque spécifique). Mais d'autres études établissent que la diversité peut avoir des effets négatifs quant à la communication au sein du groupe, créer l'absence de consensus et générer des conflits déstabilisants la capacité de prise de décision (Stahl et al., 2010 ; Wolff et al., 2010 ; Gong et al., 2011 ; Mahadeo et al., 2012). Ainsi, Giannetti et Zhao (2016[7]) affirment que *« Firms with diverse boards also have more board meetings*

Karima Bousbiss
D.R.

suggesting difficulties in the decision making process ».

Comment dès lors approcher la question ? Nous proposons une démarche en trois étapes : Mesurer à l'aune des ratios classiques la performance, puis de manière plus pragmatique d'éventuelles évolutions de décisions stratégiques corrélées à la présence de femmes dans les conseils. Enfin, puisqu'il apparaît qu'il y a des différences dites de genre, les qualifier.

I. MIXITÉ ET MESURE DE LA PERFORMANCE

La littérature académique récente mobilise des indicateurs de rentabilité suivants :

- *Return on assets – ROA.*

La littérature (Dang et Nguyen, 2016 ; Voß, 2015 ; Gulamhussen et Santa, 2015 ; Sabatier, 2015 ; Liu et al., 2014 et Martin-Ugedo et Minguez-Vera, 2014) est unanime quant au lien positif existant entre la présence des femmes dans les conseils d'administration et la rentabilité des actifs de l'entreprise.

1) http://www.mm-foundation.org/content/csri-cs-gender-3000-women-senior-management
2) Sodexo Gender balance 4 | Business news - 2015
3) *Corporate governance, board diversity, and firm value.* The Financial Review, 38, 33–53. Daily et al. 2003
4) *Board of director diversity and firm financial performance.* Corporate Governance : An International Review, 11
5) *Corporate reputation and women on the board.* British Journal of Management, 20, 17-29.
6) *The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation.* Journal of Business Ethics, 97,207-221.corporate giving
7) *Board Diversity and Firm Performance Volatility* - Finance Working Paper N° 462/2016 March 2016 ECGI

• *Return en equity – ROE.*
Les travaux académiques utilisant le ROE comme mesure de la performance apportent également une réponse claire et positive à la présence des femmes dans les conseils d'administration (Voß, 2015 ; Gulamhussen et Santa, 2015 ; Sabatier, 2015 ; Alves et al., 2015 et Lückerath-Rovers, 2013).
• *Q de Tobin* (qui fait le rapport entre la valeur de marché des fonds propres et des dettes financières sur leur valeur comptable, l'objectif étant d'identifier les anticipations favorables des investisseurs sur le marché).
Pour cet indicateur, la littérature est plus contrastée ; les travaux de Dang et Nguyen (2016), Voß (2015), Ahern et Dittmar (2012) et Adams et Ferreira (2009) trouvent une corrélation négative entre présence des femmes et le Q de Tobin de l'entreprise, tandis que d'autres établissent une corrélation positive (Gulamhussen et Santa, 2015 ; Sabatier, 2015 ; Belhuiti-Mahut et Lafont, 2010 et Campbell et Minguez-Vera, 2008).
Si l'on prend les données des sociétés du SBF 120 en 2013[8], 2015 puis 2016, au-delà du constat d'une montée de la mixité dans les conseils liée à l'effet de la loi (Tableau 1), une corrélation positive entre présence des femmes dans les conseils d'administration et ROA peut être établie (Tableaux 2 et 3).

Tableau 1 : Féminisation des femmes dans les conseils d'administration du SBF 120

	2013	2015	2016
Nombre de femmes	357	505	552
Nombre moyen de femmes par conseil	3,1 femmes	4,2 femmes	4,8 femmes
Taux de féminisation	25 %	34 %	38 %
Féminisation des conseils avec un taux au-delà du seuil de 40 %	7 entreprises 6 %	30 entreprises 25 %	57 entreprises 47,5 %

A. LA PERFORMANCE EN MODE QUALITATIF

Mixité et modifications de la stratégie – focus sur les fusions et acquisitions.
Un travail mené sur 3 000 opérations d'acquisitions aux USA entre 1998 et 2010[9], établit une corrélation entre proportion de *women directors* (executive et non executive) et baisse des opérations de croissance externe, un taux d'acquisitions réduit de 18 %, des dépenses réduites en moyenne de 97,2 millions de $, et une taille d'acquisition inférieure de 12 %. *Comment l'interpréter ?* Est-ce lié au fait que les femmes sont *« risk averse »* ou qu'elles considèrent – puisque près de la moitié des fusions et des acquisitions sont destructrices de valeur – que l'on doit y regarder à deux fois, interpellant un modèle des affaires masculin plus agressif ? Ou est-ce que plus de femmes dans un conseil change la dynamique des interactions ? Aaron Dhir, Faculté de droit de Hall Osgoode d'York University confirme : *« l'hétérogénéité améliore la qualité de débats et plus globalement le gouvernement d'entreprise »*. Les entreprises où il y a une proportion suffisante de femmes dans les conseils révisent donc les modalités de développement et de course à la croissance de celles-ci. Préparent-elles de meilleurs résultats à moyen terme en ayant limité les risques et l'endettement ou ont-elles fait louper des opportunités de croissance à l'entreprise ?

B. APPROCHE DE GENRE

Lorsque l'on ouvre la perspective sur le phénomène du primo accédant (de Beaufort, 2015) et la notion de proportion suffisante d'une minorité (Moscovici, 1996), que l'on accepte de considérer, d'intégrer d'éventuelles préoccupations de genre, autrement dit des caractéristiques ou comportements qui sont plus affirmés chez les femmes, on aboutit au constat d'un changement de certains paradigmes[10] :
Les femmes partagent clairement :
• Une vision idéalisée du CA,
• Une conscience lourde des responsabilités du mandataire social,
• Un sens éthique augmenté,
• Une capacité de médiation dans l'équipe,
• Une tendance à la sur-préparation des dossiers.
Au total, l'ensemble de ces attentes et comportements à échelle individuelle crée un potentiel d'amélioration collective du conseil d'administration, qui tiendra mieux son rôle essentiel de contrôle (Adams and Ferreira, 2009)[11] et, notamment en matière de contrôle interne car la présence en nombre suffisant de femmes dans les conseils semble créer une dynamique améliorée de contrôle des risques (Chen, Eshleman et Soileau, 2016)[12]. Ce résultat peut s'expliquer par le sérieux avec lequel elles considèrent leur mandat. On utilisera la mesure objective du taux de présence pour démontrer l'hypothèse : sur les conseils d'administration de 2016, 63 % des femmes étaient présentes à toutes les réunions, 74 % des femmes à plus de 90 % des réunions et 91 % des femmes à plus de 80 % des réunions.

Tableau 2 : Féminisation des conseils d'administration et lien avec la performance des sociétés du SBF 120 (mesurée à l'aune du ROA)

	ROA 2015
CA >= 40 % femmes	3,5 %
CA >= 30 % femmes	2,9 %
CA >= 20 % femmes	2,9 %

Tableau 3 : Effets de la performance sur la féminisation des conseils d'administration des sociétés du SBF 120

	CA 2015	CA 2013
ROA > 7 %	35 %	26 %
7 % > ROA > 0	33,5 %	25,4 %
ROA < 0	34 %	21 %

II. LA MIXITÉ IMPOSÉE PAR LA LOI A-T-ELLE UN COÛT ?[13]

Plusieurs études interpellent la diversité en tant que telle comme facteur de désordre du groupe, le niveau de compétences des femmes nommées ou à nommer (question du vivier de talents de niveau non égal aux dirigeants) et/ou estiment que mixité et performance ne sont pas corrélées. Attardons nous sur ces 3 arguments...

A. DE LA CAPACITÉ D'UNE ORGANISATION À GÉRER LA DIVERSITÉ

La capacité d'une organisation à gérer la

8) Étude Bouaiss K. et Bricard A., 2014
9) *Female board representation and corporate acquisition intensity* - G.Chen, C.Crossland, S Huang in Stategic Management Journal strat. mgmt. j., 37: 303–313 (2016) published online early view 4 November 2014 in Wiley online library (wileyonlinelibrary.com)
10) Women and Corporate Governance : Towards a New Model - ESSEC Working Paper 1312 - Viviane de Beaufort ; http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2333536
11) Adams, R. B., & Ferreira, D. Women in the boardroom and their impact on governance and performance. Journal of Financial Economics, 2009- 94(2), 291-309 : Les femmes administrateurEs assistant plus régulièrement aux réunions et préparent les dossiers. demandent à intégrer les comités d'audit et des risques assez volontiers
12) *Board Gender Diversity and Internal Control Weaknesses*, Y.Chen a, JD.Eshleman, J.S.Soileau in Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting, 16 May 2016 http://dx.doi.org/10.1016/j.adiac.2016.04.005
13) Etude Peterson Institute for International Economics - WP 16-3 – February 2016 Is Gender Diversity Profitable ? Evidence from a Global Survey by M. Noland, T. Moran, B. Kotschwar

diversité (de genre mais pas seulement – âge, culture, horizons) est une véritable question. Insuffisamment préparée, une équipe intégrant brutalement des éléments de diversité (ici la gent féminine dont nous venons d'évoquer quelques possibles caractéristiques différenciées) peut se retrouver en rupture d'équilibre. La diversité crée du désordre dans un système monolithique, donc se révèle constituer en effet un coût direct, du moins au départ. Il faut donc distinguer le court terme et le moyen terme et anticiper[14]. Nous sommes ici tentées de faire l'éloge du désordre comme potentiellement facteur de créativité et d'innovation. Pierre Belon note les progrès réalisés par les entreprises dans la composition des conseils d'administration, plus ouverts à des personnes libres d'intérêts et moins en circuit fermé[15].

B. DE LA COMPÉTENCE

Un autre argument parfois évoqué porte sur le moindre degré de compétences des femmes du fait d'une expérience de dirigeant insuffisante. Plaidons alors qu'il faut laisser le temps aux femmes d'occuper ces fonctions (d'où la question du vivier ou pipe qui requiert de repérer les talents féminins, les faire progresser, ne pas les décourager afin de construire un accès possible aux fonctions de directions et aux structures des Codir et Comex). Enfin, nous interrogeons le syndrome du profil « *miroir* ». La quête d'un dirigeant d'un profil ressemblant aux dirigeants de la société est-elle la bonne piste ? Le dirigeant a-t-il besoin de compères ou d'experts aptes à lui ouvrir d'autres horizons et à challenger sa vision ?

C. INFLUENCE DE L'ISR SUR LA MESURE DE LA PERFORMANCE

Les Modèles dominants de la finance sont encore trop inspirés par une vision de rentabilité de moyen/long terme.

Si l'ISR se développe, il a une marge de progression (pour être diplomate) et est loin d'être en capacité d'imposer des outils de mesure moins binaires que le Q de Tobin, le ROA et le ROE en intégrant l'impact sociétal, social et environnemental. Ainsi une étude

Viviane de Beaufort

DR

aux USA démontre que dans des entreprises où les femmes sont en bonne proportion dans les conseils, des arbitrages en faveur d'augmentations des salariés se font au détriment du versement des dividendes et de conclure que les entreprises sont donc moins rentables ! Or, ces entreprises font des choix liés à des valeurs et préparent à moyen terme de meilleurs résultats en ayant fait le choix de motiver leurs salariés donc de les conserver et de les inciter à mieux travailler.

CONCLUSION

Une conclusion en forme d'ouverture : à la question la mixité crée-t-elle de la performance ? Nous sommes tentées de répondre oui, si cette notion de performance est envisagée sur un horizon moyen terme et si mesurée à l'aune des critères RSE donc avec une approche globale.

La crise a montré les limites d'une gouvernance d'entreprise axée sur la course à la croissance à tout prix et à la maximisation de dividendes, au détriment d'investissements de moyen long terme ; en cela, la tendance des femmes à adopter une approche plus pérenne est un facteur positif.

Le challenge est qu'elles soient en mesure d'infléchir la vision antérieure (obsolète), aidées d'hommes, issus de la nouvelle génération ou dont le parcours a permis une prise de conscience, donc en proportion suffisante pour se sentir légitimes et reconnues comme compétentes. Citons Serge Weinberg, président du conseil de surveillance de Sanofi[16] qui n'hésitait pas à témoigner, en 2013 à l'ESSEC, du bouleversement du monde et de l'absolue nécessité d'intégrer de la diversité, notamment de genre, au sein des structures de décision et de contrôle. Avis de plus en plus largement partagé et qui se décline autant en termes de : valeur du titre, profitabilité[17] et retour sur investissement ou innovation de produits et services que quant à l'image de l'entreprise à l'égard des salariés (« *quotas can be used to promote meritocracy* » suggéraient Tatli et al., 2013) et de son écosystème.

Enfin, la nécessité d'un comportement plus responsable à l'égard de la planète, requis par un contexte réglementaire [voir OCDE principles, nouvelle Directive de l'UE sur le reporting RSE[18], tendance au reporting intégré (The International Integrated Reporting Framework, IIRC 2014)[19] ou encore, en France, la proposition de loi sur le devoir de vigilance[20]] et une opinion publique plus sensibilisée à ces enjeux ; il a été constaté que les femmes sont très conscientes et engagées sur ces questions de responsabilité globale des entreprises[21] et peuvent ainsi constituer des moteurs sur ces questions au sein des conseils en promouvant les valeurs de la RSE et en approchant les risques corporate au-delà des aspects purement financiers.

Viviane de Beaufort,
Docteure en Droit et professeure titulaire à l'ESSEC, expert auprès de l'union européenne, co-directeur du Centre Européen de Droit et Économie, fondatrice du Governance and Gender programme.

Karima Bouaiss,
Maître de conférences à la Faculté de Finance, Banque, Comptabilité
Chercheur permanent au Laboratoire LSMRC EA 4112 - Université de Lille 2
Experte auprès du CEDE - ESSEC Business School

ESSEC BUSINESS SCHOOL

2016-2073

14) Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups, Woolley, Chabris, Pentland, Hashmi and Malone, Sciencexpress, 30 septembre 2010
15) Pierre Bollon, délégué général de l'Association Française de Gestion
16) Women be European board ready3 - 14 février 2013 https://www.youtube.com/watch?v=SWMO2nSGvGY
17) W P 1 6 - 3 F E B R U A R Y 2 0 1 6- Is Gender Diversity Profitable ? Evidence from a Global Survey Marcus Noland, Tyler Moran, and Barbara Kotschwar (survey of 21,980 firms from 91 countries suggests that the presence of women in corporate leadership positions may improve firm performance).
18) Directive 2014/95/UE du 22 octobre 2014 modif directive 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes
19) http://www.theiirc.org/international-ir-framework
20) Proposition de loi sur le devoir de vigilance des sociétés-mère et entreprises donneuses d'ordre, (adoptée à l'AN le 30 mars 2015) http://www.assemblee-nationale.fr/14/ta/ta0501.asp
21) Journal of Research in Gender Studies VoL4, 2014, ISSN : 2164-0262 Women on Boards : Sharing a Rigorous Vision of the Functioning of Boards, Demanding a New Model of Corporate Governance

Quels enseignements tirer de l'évolution des profils de femmes nommées administratrices ?

D.R.

UNE PROFESSIONNALISATION PROGRESSIVE DU RECRUTEMENT DES ADMINISTRATRICES INDÉPENDANTES (... DONC DES HOMMES)

En France, pendant des décennies, la composition des conseils d'administration (CA) relevait davantage de l'arrangement entre amis que d'une réflexion éclairée sur les besoins de l'équipe à constituer en fonction du secteur et de la stratégie de l'entreprise. Cette caractéristique s'expliquant à la fois par de nombreux cas de sociétés où un actionnaire est très majoritaire donc décideur, des prises de participations croisées importantes (disparues aujourd'hui) et le phénomène du réseau d'écoles.

L'introduction de l'administrateur indépendant s'est faite, malgré les combats menés notamment par l'IFA, en répliquant souvent ces caractéristiques de consanguinité, loin des pratiques du Royaume-Uni en matière d'indépendance. Cependant, progressivement une professionnalisation a commencé à intervenir. À l'aune de la loi Copé-Zimmermann incitant à plus de mixité, un phénomène intéressant intervient : après un premier réflexe de répétition du scénario de nominations intervenant au sein des réseaux proches, voire de copains/copines, **l'arrivée des femmes s'accompagne d'une tendance certaine, bien qu'insuffisante, à la professionnalisation de la démarche de recrutement.**

Une prise de conscience se fait sur l'intérêt d'administrateurs experts et avisés qui peuvent, au sein d'un CA, apporter une vision et des connaissances diversifiées, donc faciliter une prise de décision étayée et aider sur la stratégie et notamment la gestion des risques. Pour faire court on dira que : dans un environnement très mouvant, adopter une stratégie de développement comportant des risques raisonnables, intégrer la RSE, et l'éthique des affaires, recruter et retenir des talents, conquérir des marchés extérieur, etc., requiert des compétences diverses au CA. Dès lors, les dirigeants tentent désormais de multiplier leurs sources de conseils et leurs viviers.

Ainsi, la féminisation (imposée à l'origine) semble mener à une réflexion sur la composition idéale du CA, avec une recherche d'apport de compétences en phase avec les besoins de l'entreprise, donc plus diversifiée et susceptible d'intégrer des profils plus divers.

À partir des données comparées de 2013 et 2016 sur le SBF 120, nous tentons ci-après d'établir dans quelle mesure la féminisation des conseils conduit à changer la donne sur les profils.

Y A-T-IL DES ÉVOLUTIONS OU DES CONFIRMATIONS DE TENDANCE ENTRE 2013-2016 ?

Les données ci-dessous, construites à partir des informations publiées par les sociétés du SBF 120, permettent de tirer quelques enseignements.

A. QUELLE POURSUITE DE LA DYNAMIQUE DE FÉMINISATION ?

La loi Copé-Zimmermann a créé une dynamique de féminisation des conseils d'administration et de surveillance. Une augmentation de plus de 50 % est constatée entre 2013 et 2016. **En moyenne, les conseils du SBF 120 sont désormais composés de presque 5 femmes, ce qui établit un taux de féminisation à près de 38 % en 2016.** Cette féminisation persiste à se réaliser par la nomination d'administratrices indépendantes (58 % contre 60 %), mais cette petite régression du pourcentage pourrait signifier que les entreprises ont commencé à repérer des Talents au sein de l'entreprise. Nous pouvons espérer que progressivement (car c'est indéniablement plus long) des femmes vont monter dans les Comex et Codir et ensuite intégrer des CA et CS. Les administratrices sont également un peu moins enracinées dans les conseils, puisque la durée de présence recule d'une année sur la période pour être à 3,6 années en 2016, **la durée moyenne d'un mandat étant de 3 ans.** Il y a là un phénomène à suivre car il semble que les primo-accédantes ne renouvellent pas forcément leur mandat et en comprendre les raisons est intéressant.

B. Y A-T-IL UNE OUVERTURE DU VIVIER À DES NON DIRIGEANTES ?

Il est clair que les dirigeants ont encore du mal à ne pas rechercher des profils de dirigeantes. C'est ainsi que l'on constate le succès de dirigeantes : Clara Gaymard au conseil de Veolia (2015) puis en 2016 un mandat chez Danone, LVMH et Bouygues ou d'Agnès Touraine, présidente de l'IFA, aux conseils de Darty, Belgacom et Neopost, tandis qu'Yseulys Costes (1000mercis) siège aux conseils de SEB, Kering et Vivendi... Mais ces profils étant rares en fait **le phénomène de *« busy director »* est peu fréquent, seules**

D.R.

1) Créée par Agnes Bricard et qui se développe depuis.

3 femmes cumulent plus de 3 mandats dans les conseils le SBF 120. La très grande majorité a un 1,22 mandat (1,24 en 2013).

** Dans nos travaux ultérieurs, nous chercherons à établir de manière plus précise l'origine et le parcours des nommées : héritières, dirigeantes, juristes, professions du chiffre, entrepreneurEs, etc.*

C. LE RAJEUNISSEMENT SE POURSUIT-IL ?

Les femmes dans les conseils du SBF 120 en 2016 sont légèrement plus matures avec **en moyenne 54 ans** (53 ans et demi en 2013) mais globalement la féminisation rime avec rajeunissement.

D. Y A-T-IL UNE ACCLIMATATION PROGRESSIVE (NOMINATIONS À DES POSTES DE RESPONSABILITÉ DANS LES COMITÉS, PAR EXEMPLE COMITÉ D'AUDIT) ?

Du fait d'un nombre important de nouvelles nominations (117 femmes en 2016 contre 42 femmes en 2013), on constate un recul de leur présence dans les comités, notamment pour le comité d'audit (27 % en 2016 contre 32 % en 2013) alors même qu'il y a plus de femmes siégeant dans les comités (37 femmes supplémentaires sur la période). Nous souhaitons ici préciser que la présence d'un nombre de femmes inférieur dans les comités ne relève pas systématiquement du phénomène dit de *« femme potiche »* – nommée pour se conformer à la loi et à qui on se garde bien de confier des responsabilités spécifiques –, mais bien davantage du **phénomène du primo-accédant : autrement dit les administrateurEs nouvellement nommées font leurs armes pendant le 1er mandat de 3 ans (ou la 1e partie de mandat) et sont ensuite nommées dans les comités.** Il conviendra de surveiller l'évolution des nominations dans les comités et/ou aux présidences dans les années ultérieures afin de vérifier cette hypothèse.

E. LA VARIABLE PROFIL INTERNATIONAL EST-ELLE SI FORTE ?

L'internationalisation des conseils se poursuit pour atteindre **31 % de femmes étrangères** (29 % en 2013) au profit essentiellement des européennes (56 % des étrangères) et des nord-américaines (28 % des étrangères). Cependant 2/3 des femmes nommées sont françaises ce qui laisse des opportunités.

** Dans nos travaux ultérieurs, nous chercherons à établir si la variable expérience à l'étranger joue un rôle comme variable de recrutement ce qui serait logique.*

F. LE SÉSAME DU DIPLÔME PERSISTE-T-IL EN FRANCE ?

On a souvent dit que la France avait le syndrome du diplôme d'origine qui crée pour toute nomination et évolution de carrière, un phénomène de caste de certaines Grandes Écoles et, qui évidemment tend à se reproduire sur les CA et CS. Qu'en est-il aujourd'hui ? Le constat est un **petit recul des diplômées des écoles *« d'excellence à la française »*** au profit d'une autre forme **d'excellence qui rejoint les standards internationaux** avec plus de femmes docteurs (55 femmes en 2016 contre 19 en 2013, soit une progression de plus de 5 points) et surtout davantage de femmes diplômées des grandes universités reconnues dans le classement de Shanghai (192 femmes soit 43 % en 2016 pour 106 femmes soit 37 % en 2013). Ce constat s'inscrit dans la dynamique d'une montée de profils internationaux qui peuvent être d'origine française recrutés dans les sociétés multinationales.

CONCLUSION

Si la dynamique de **féminisation des conseils est bien réelle, elle doit encore se déployer sur les sociétés non cotées**

Agnès Bricard

Évolution de la féminisation des conseils d'administration du SBF 120

	2013	2016	Croissance
Nombre de mandats	357 mandats	551 mandats	+ 194 mandats + 54 %
Nombre de femmes	289 femmes	451 femmes	+ 162 femmes + 56 %
Nombre moyen de femmes par conseil	3,1 femmes	4,8 femmes	+ 1,7 femmes
Taux de féminisation	25 %	38 %	+ 13 points
Féminisation au sein du CAC 40	151 mandats 42 %	223 mandats 40 %	+ 72 mandats + 48 %
Taux d'indépendance	60 %	58 %	- 2 points
Âge moyen	53 ans et demi	54 ans	+ 6 mois
Durée de présence dans le conseil	4,6 ans	3,6 ans	- 1 an
Nombre de mandats dans le SBF 120	1,24 mandats	1,22 mandats	Stabilité
Nouvelles nominations	42 femmes	117 femmes	+ 75 femmes
% présence dans le comité d'audit	32 % 114 femmes	27 % 151 femmes	- 5 points + 37 femmes
% françaises	71%	69 %	- 2 points
% étrangères	29 %	31 %	+ 2 points
% Européennes	52 %	56 %	+ 4 points
% Nord américaines	25 %	28 %	+ 3 points
% docteurs	7 %	12 %	+ 5 points
% diplômées Université	67 %	71 %	+ 4 points
% diplômées Université réputée	37 %	43 %	+ 6 points
% diplômées Ecole	42 %	39 %	- 3 points
% diplômées Sciences Po	18 %	15 %	- 3 points
% diplômées HEC	9 %	7 %	- 2 points
% diplômées ENA	6 %	5 %	- 1 point
% diplômées Polytechnique	6 %	6 %	stabilité

Petit rappel : en 2013 le Portrait de l'ADM était de 53 ans en moyenne, majoritairement françaises (71 %), issues des GE dont Sc. po, poids du réseau, cumul des mandats existant mais limité à certaines (Étude Bouaiss et Bricard, 2014)

et l'année 2017 sera cruciale en la matière. La Fédération des Femmes Administrateurs[1] tente, à la fois de mobiliser des viviers plus diversifiés (ingénieures, juristes, créatrices d'entreprise, etc.) de femmes compétentes et de faire de la pédagogie auprès des dirigeants, car s'il est une vérité, c'est qu'en deçà du SBF 120, l'intérêt du CA n'est pas toujours identifié, car traditionnellement le dirigeant dirige seul ; la mixité du CA ne constitue donc pas une priorité.

Pourtant les candidates procèdent à la vérification de leurs expertises et suivent des formations certifiantes comme celles de l'IFA ou de *Women Be Board Ready* ESSEC, elles s'investissent et se révèlent d'excellents recrues. Demeure le problème du développement des occasions de contacts entre ces candidates formées et les dirigeants qui n'ont pas le temps. Le *« Carrefour des mandats »*, initié en novembre 2015, par la FFA et Women ESSEC en collaboration avec le MEDEF et BPIfrance entre autres est un élément de réponse, s'il peut se décliner localement comme en région PACA le 29 juin. Le *mentoring* et le *sponsoring* sont d'autres pistes à suivre pour que ces femmes, en dehors des quelques rares dirigeantes, préparées accèdent aux conseils, pour le plus grand bien des entreprises (voir article sur Mixité et performance).

Viviane de Beaufort,
Docteure en droit et professeure titulaire à l'ESSEC, expert auprès de l'union européenne, co-directeur du Centre Européen de droit et Économie, fondatrice du Governance and Gender programme.

Karima Bouaiss,
Maître de conférences à la Faculté de Finance, Banque, Comptabilité
Chercheur permanent au Laboratoire LSMRC EA 4112 - Université de Lille 2
Experte auprès du CEDE - ESSEC Business School

Agnès Bricard,
Présidente Fondatrice de la Fédération Femmes Administrateurs et présidente d'Honneur du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-comptables

Évolution des missions du conseil d'administration et renouvellement des mandats d'administrateurs

Nommer des professionnels du droit au sein des conseils d'administration

Les grandes entreprises se trouvent aujourd'hui confrontées à une exigence de renouvellement de leur conseil d'administration du fait de l'explosion des problématiques réglementaires, juridiques et éthiques auxquelles elles doivent faire face. Nommer davantage de professionnels du droit, et notamment des femmes, au sein de ces instances serait avantageux pour ces sociétés, souvent cotées, qui optimiseraient ainsi leur compétitivité et leur effectivité. C'est en tout cas ce qui ressort du rapport 2013 sur « L'évolution des missions du conseil d'administration et renouvellement des mandats d'administrateurs », *rédigé par le Cercle Montesquieu, l'association Femmes AAA+ et le cabinet Skadden, dont nous publions-ci-dessous un extrait.*

« Le conseil d'administration prend de plus en plus appui sur les services juridiques »[1]. Loin d'être anecdotique, ce constat du président de l'Institut Français des Administrateurs (IFA) traduit la montée en puissance des problématiques juridiques, réglementaires et éthiques au sein des conseils d'administration. La gestion des risques et les questions de *compliance* sont désormais au cœur de leurs missions de contrôle et d'orientation.

Or les professionnels du droit sont traditionnellement peu représentés au sein des conseils d'administration et des conseils de surveillance des entreprises françaises. Une étude récente montre que *« la proportion de juristes est de 6 % des sièges et de 8 % des membres des conseils de toutes les sociétés du CAC 40 »*[2]. Les profils juridiques sont nettement moins représentés que les ingénieurs, les membres des grands corps de l'État ou les membres de professions comptables et financières.

Cette situation est amenée à évoluer au cours des prochaines années. En effet, les grandes entreprises, et notamment les sociétés cotées, sont aujourd'hui confrontées à une exigence de renouvellement de leur conseil d'administration dans un contexte caractérisé par une triple évolution :

- La montée en puissance des problématiques de gestion des risques et de *compliance*

1) Extrait de *« 3 questions à Daniel Lebegue »*, président de l'Institut Français des Administrateurs, Culture Droit, Octobre 2007, p. 47.
2) H. Bouthinon-Dumas, *La place des juristes auprès des instances dirigeantes des sociétés*, in Christophe Roquilly (dir.), La contribution des juristes et du droit à la performance de l'entreprise, Editions Joly, 2011, p. 164. Comme l'indique cet auteur, *« la différence [entre ces chiffres] vient du fait que les administrateurs juristes sont plutôt moins "cumulards" que les autres »*. Certains administrateurs cumulent en effet plusieurs mandats et occupent par conséquent plusieurs sièges. Il y a donc plus de sièges d'administrateurs que d'administrateurs. Les juristes étant moins *« cumulards »* que les autres, ils occupent moins de sièges d'administrateurs en moyenne que les autres membres des conseils d'administration.

« L'INTERPROFESSIONNALITE, UN SUJET D'ACTUALITE ? »

Paru en Septembre 2016 : Données partagées, numéro spécial

L'interprofessionnalité, un sujet d'actualité ?

Agnès BRICARD

Jean-Marie VIAL

Charles-René TANDE

Christophe DUMAS

L'interprofessionnalité est l'un des marronniers favoris de la profession. On la voit refleurir régulièrement. On en parle à longueur de colonnes et de tables rondes puis elle quitte le débat à nouveau.
Mais concrètement, qu'en est-il ? Quelle forme a-t-elle pris au cours des décennies d'existence de l'ANECS et quelle réalité se cache aujourd'hui derrière ce terme et cette pratique aux contours flous ?
Pour ce numéro spécial, Données Partagées a recueilli le témoignage de quatre past-présidents de l'ANECS : Agnès BRICARD (1983-1984), Jean-Marie VIAL (1985), Charles-René TANDE (1986-1987) et Christophe DUMAS (2003-2005). Voici leurs interviews croisées sur ce sujet toujours d'actualité.

Données partagées : Au cours de votre mandat de président(e) national(e) ANECS, parlait-on d'interprofessionnalité ? Ce sujet interpelait-il particulièrement les stagiaires ?

Agnès BRICARD : Lors de ma présidence (1983-1983), l'interprofessionnalité était déjà un sujet d'actualité, et ce, plus particulièrement avec la profession d'avocats, compte tenu de nos relations très étroites avec ces professionnels libéraux, tant lors de nos études supérieures, qu'auprès de nos clients communs. Ce n'était pas des relations aisées, chacun restant dans ses prérogatives mais pour autant, il y avait des réflexions communes notamment sur l'intégration des conseillers juridiques (devaient-ils rejoindre l'Ordre des experts-comptables ou l'Ordre des avocats ?).

La comptabilité était alors considérée comme une doctrine, et non comme un droit. C'est en 1983, avec la transposition de la quatrième directive européenne dans le Code de commerce (Loi du 30 avril 1983) que, pour la première fois, on a parlé de droit comptable.
J'avais demandé et obtenu que l'ANECS soit invitée aux réunions du Conseil National de la Comptabilité en charge de ces travaux.
Mais dans la pratique, de nombreux cabinets d'expertise comptable avaient choisi de créer des départements juridiques ou même des sociétés fiduciaires distinctes, au sein desquelles intervenaient des conseils juridiques : l'interprofessionnalité existait bien mais c'était entre experts-comptables et conseils juridiques. Cette interprofessionnalité a disparu en 1990 avec la fusion des avocats avec les conseils juridiques qui a mis fin à la séparation du juridique et du judiciaire chez les avocats.

Jean-Marie VIAL : Comme souvent dans notre profession, il y avait ceux qui la vivaient et ceux qui en parlaient, mais ils étaient assez peu nombreux. Il y avait cependant les premiers signes de discussions sur les périmètres d'exercice des professions d'expert-comptable et d'avocat qui déboucheront sur des contentieux en "exercice illégal" à l'aube des années 1990.

Au cours de mon mandat de président de l'ANECS (1985), ce qui interpelait les stagiaires à cette époque, c'était de décrocher leur diplôme. Mais ce thème n'est-il pas intemporel ?
Les diplômes de l'ancien régime disparaissaient (certificats supérieurs) au profit du diplôme en unité de valeur (UV). Il était

urgent pour les stagiaires "ancien régime" de conclure leur cursus dans un univers rigoureux, mais connu, plutôt que de vivre les angoisses d'un cursus méconnu. L'ANECS prenait une part décisive dans l'organisation en régions des séminaires d'entraînement au diplôme.

CHARLES-RENÉ TANDE : Au milieu des années 1980, la profession en parlait déjà ! Ce débat est ancien et demeure car la demande du marché n'a pas changé. C'est notre réponse qui tarde. La réforme de 1991 des conseils juridiques et fiscaux aurait pu modifier sensiblement la cartographie de nos services aux entreprises si une intégration avait été opérée au sein de l'Ordre.

Au niveau des stagiaires, nous en parlions également mais ce n'était pas vraiment un sujet du quotidien. C'était juste avant la réforme des professions juridiques de 1991 et j'ai d'ailleurs à l'époque créé l'association interprofessionnelle FORCE 9 qui regroupait nos professions réglementées habituelles mais aussi, au-delà, d'autres professions du conseil aux entreprises.

CHRISTOPHE DUMAS : Il me semble que le sujet de l'interprofessionnalité a toujours été un sujet d'actualité et qu'il a toujours eu une double perception y compris lors de ma présidence ne 2004 :

- D'une part au niveau national, c'est-à-dire au niveau des instances professionnelles de chacune des professions libérales concernées, pour lesquelles, me semble-t-il, l'interprofessionnalité fait l'objet de blocages et est peut-être davantage ressentie comme un obstacle au développement des professions respectives, chacun se "battant" pour la sauvegarde de ses prérogatives ;
- D'autre part au niveau local, c'est-à-dire "sur le terrain de l'exercice professionnel de tous les jours", où l'interprofessionnalité entre les professionnels du chiffre et du droit se fait sans aucune difficulté et où elle est même source de développement personnel et d'apport d'affaires.

Avez-vous travaillé au cours de votre mandat avec les membres de votre bureau sur ce thème ?

JEAN-MARIE VIAL : Je n'en ai pas le souvenir. En revanche nous étions assez préoccupés par les premières contestations sur le débat sur les seuils du commissariat aux comptes, motivées par les nombreuses transformations de SARL en SA et le souhait des dirigeants d'obtenir de la Chancellerie l'alignement des seuils de la SARL et de la SA. Les Présidents René RICOL et Jacques POTDEVIN étaient à la manœuvre et, au sein de l'ANECS, Charles-René TANDE et moi-même faisions entendre, à leurs côtés, la voix des futurs professionnels.

CHARLES-RENÉ TANDE : Je rejoins Jean-Marie. Les sujets les plus en vogue à l'époque étaient la publicité et, effectivement, la réforme du diplôme avec les reconnaissances des qualifications en Europe.

AGNÈS BRICARD : Nous avons travaillé l'Interprofessionnalité avec une orientation vers la création d'entreprise. Notre participation aux travaux de l'APCE nous a permis de travailler aux côtés des avocats, et des réseaux d'accompagnement (EGEE, Chambres de Commerce et Chambres de Métiers).

Ces actions m'ont renforcée dans ma conviction de l'intérêt de l'interprofessionnalité pour répondre aux attentes des chefs d'entreprises.
Elles m'ont également conduite à imaginer la création du CJEC (Club des Jeunes Experts-comptables, aujourd'hui Club des Jeunes Experts-comptables et Commissaires aux comptes) pour favoriser l'installation des jeunes diplômés et les accompagner pendant les cinq premières années de leur installation.

Je n'oublie pas les mémorialistes qui avaient également besoin d'être accompagnés à l'identique des doctorants à l'université, et nous avons travaillé sur un dispositif d'aide intergénérationnel qui a été mis en place lors de ma présidence de l'Ordre de Paris Ile-de-France en 2001/2002, avec la création du coaching mémoire permettant aux mémorialistes de se mettre en relation avec des diplômés retraités, membres de l'AMECAR (région parisienne) et de la FAROEC (niveau national).

Et les femmes dans la profession ? Si elles sont 50 % chez stagiaires, elles représentaient environ 20 % des diplômés inscrits à l'Ordre des experts-comptables : de nombreuses diplômées se dirigeaient en effet vers le privé où elles pensaient pouvoir

mieux concilier leurs vies privées et professionnelles.
J'ai toujours été convaincue que les femmes étaient capitales dans la création de richesse, et dès l'ANECS, j'ai cherché à favoriser leur présence dans la profession et dans les instances professionnelles.

J'ai été en 2010, lors de ma vice-présidence du Conseil supérieur, à l'initiative de la création de l'association des femmes diplômées experts-comptables administrateurs de sociétés (AFECA).

CHRISTOPHE DUMAS : Pour ma part, j'ai le souvenir d'un grand nombre de manifestations organisées par l'ANECS et centrées sur l'interprofessionnalité. L'interprofessionnalité a toujours été, pour moi et mon équipe, un sujet important pour une raison simple : toutes les manifestations ou réunions organisées par l'ANECS sur l'interprofessionnalité ou "en interprofessionnalité" ont systématiquement rempli les salles et fédéré les stagiaires. Il s'agissait donc bien, déjà du temps de ma mandature, d'un sujet "attendu et important" pour les adhérents de l'ANECS mais aussi pour l'ensemble des stagiaires.

J'ai en mémoire des manifestations au niveau national, notamment lors des universités d'été de l'ANECS (aujourd'hui devenues les Estivales), mais aussi de nombreuses actions menées dans les régions et dont le but était de réunir les jeunes professionnels du chiffre et du droit autour d'un sujet commun (loi de finances, valeur des clientèles libérales, etc.) ou, plus simplement, de les faire se réunir dans des moments plus ludiques (soirées interprofessionnelles, journées Karting, etc.). J'ai personnellement toujours milité en disant que l'ANECS était le lieu privilégié pour constituer son réseau de demain.

Pourquoi l'interprofessionnalité est-elle, à votre avis, un enjeu majeur et en quoi les stagiaires sont-ils concernés aujourd'hui ?

AGNÈS BRICARD : C'est pour toute la profession un enjeu majeur. La Directive européenne de services de 2006 promeut une offre globale de services par les professionnels du chiffre et du droit, au travers de son article 25 "activités pluridisciplinaires". Cet article comporte des restrictions qui ne sont pas toutes levées à ce jour en France pour les professions règlementées. Cette directive a été transposée pour partie dans la Loi dite des réseaux consulaires du 23 juillet 2010.

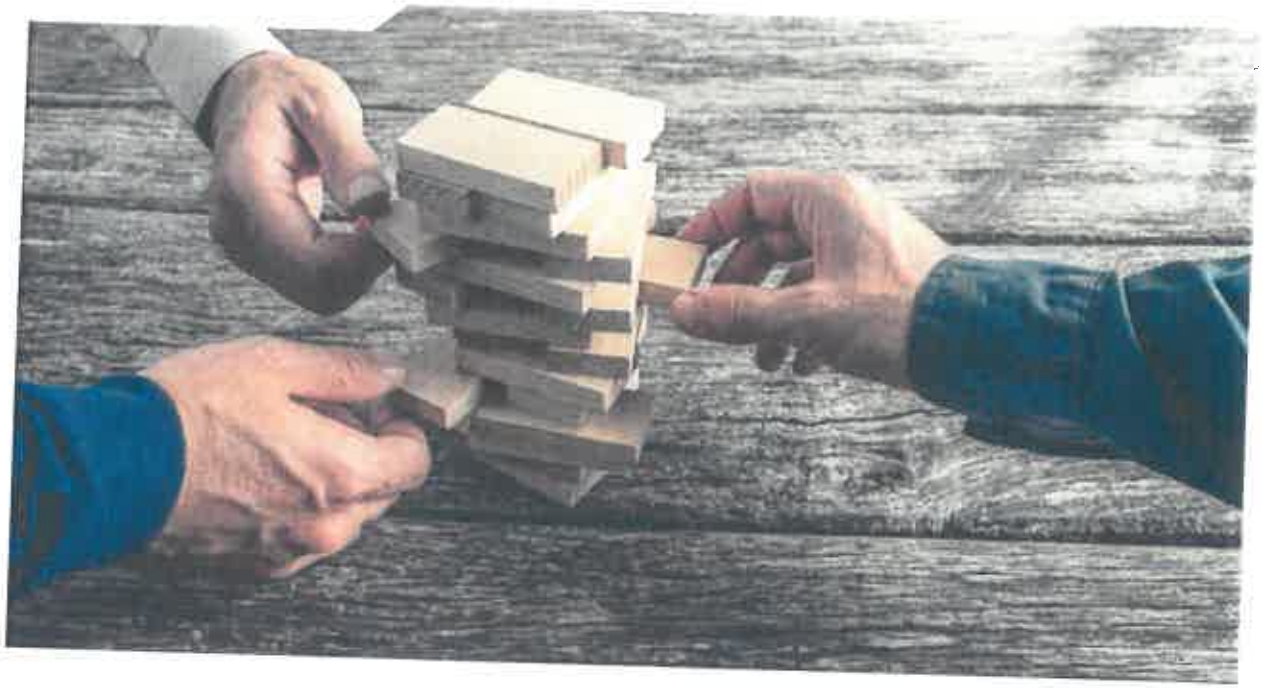
En France, les chefs d'entreprise ont de véritables attentes en matière d'offre globale de services. De plus, la clientèle internationale est souvent attirée par des structures groupées leur permettant d'avoir un interlocuteur unique pour l'ensemble de leurs besoins comptables et juridiques
De même, les professionnels du droit et du chiffre attendent beaucoup de l'interprofessionnalité :

Augmentation de leur chiffre d'affaires (57 %) ;
Étoffer leur offre de services (32 %).

OÙ EN SOMMES-NOUS AUJOURD'HUI ?

1 - Depuis la Loi du 28/3/2011, les professions libérales (avocats, notaires, huissiers de justice, commissaires-priseurs, experts-comptables, commissaires aux comptes et conseillers en propriété industrielle) peuvent se regrouper dans une même entité capitalistique. L'objet de ces holdings financières SPFPL pluri-professionnelles (Sociétés de Participation Financière Professions Libérales) issues du rapport DARROIS du 31/3/2009 est la détention de parts ou d'actions de structures d'exercice relevant de deux ou plusieurs de ces professions règlementées.
Ces structures holdings permettent aux professionnels libéraux associés de créer des sociétés financières pour agir en commun tout en poursuivant l'exercice de leur profession de façon autonome. Elles peuvent revêtir toute forme sociale : société civile, SEL, et enfin SARL, SA et SAS, à l'exception des SCA et SNC.
Deux décrets ont été pris, les 19/3/2014 et 29/6/2016. Le décret du 29 juin 2016 a permis un alignement de la règlementation des avocats sur celle, plus souple, des experts-comptables, avec notamment les possibilités d'exercer leur activité dans des sociétés commerciales, à l'exception de celles conférant à leurs associés la qualité de commerçant (SCA et SNC), et de commercialiser des biens ou services connexes à l'exercice de leur profession dès lors que cette activité demeure accessoire.
Enfin a été supprimée la Loi dite "d'amitié d'exercice" seul pour les SCP. Les avocats peuvent dorénavant organiser leur exercice au sein de plusieurs structures.

2 - Des sociétés pluri-professionnelles d'exercice (SPE) créées par Ordonnance du 31/3/2016, issues de l'article 65 de la Loi Macron du 6/8/2015, ne sont pas encore opérationnelles dans la mesure où les décrets d'application ne sont pas encore parus (ils sont attendus d'ici le 1/7/2017). Ces sociétés permettront l'exercice en commun de deux ou plusieurs professions parmi les suivantes : avocats, commissaires-priseurs judiciaires, huissiers de justice, notaires, administrateurs judiciaires, mandataires judiciaires, conseils en propriété industrielle, et experts-comptables. Elles pourront revêtir toute forme sociale : société civile, SEL, et enfin SARL, SA et SAS, à l'exception des SCA et des SNC.



Christophe DUMAS : L'interprofessionnalité des métiers du chiffre et du droit consiste à faire travailler ensemble des professionnels issus de professions différentes. La synergie et la complémentarité des compétences, réalisé dans le respect des limites d'intervention de chacun, doit avant tout permettre d'optimiser les réponses à apporter aux besoins de nos clients.

Nous sommes aujourd'hui dans cette recherche de l'optimisation du conseil et de l'accompagnement de nos clients. Dans le même temps, les évolutions réglementaires, économiques et technologiques obligent de plus en plus une spécialisation davantage marquée des professionnels dans leurs domaines de compétences. Encore plus qu'auparavant, l'interprofessionnalité s'impose comme un outil incontournable et nécessaire dans notre exercice professionnel.

La question se pose depuis longtemps : comment organiser cette interprofessionnalité ? Comment souhaitons-nous cette interprofessionnalité ? Il faut se demander si nous voulons être interprofessionnels ou si nous attendons que les autres professionnels le soient avec nous.

Aujourd'hui, dans un souci d'optimisation du conseil client, et pour répondre à un besoin de "service complet", de nombreux professionnels de l'expertise comptable "internalisent" l'ensemble des compétences au sein de leurs cabinets.
Notre ordre professionnel, visionnaire depuis longtemps sur la perte du monopole comptable et sur la sauvegarde de nos intérêts, a aussi œuvré dans ce sens en militant pour que les professionnels de l'expertise comptable puissent proposer un grand nombre de services juridiques, fiscaux, patrimoniaux, etc. Nous avons élargi notre périmètre d'intervention pour aller vers d'autres missions (notamment juridiques et patrimoniales) afin de répondre au mieux aux demandes de nos clients. Toutefois, ces axes stratégiques, nécessaires à la pérennité de la profession comptable, sont-ils en adéquation avec une volonté d'interprofessionnalité ?

Le sujet de l'interprofessionnalité est d'actualité depuis que je connais la profession. Quel est le secret de la longévité de ce sujet : est-ce parce qu'on l'affectionne particulièrement ou est-ce parce que nous ne savons pas le traiter ?
Je voulais faire profiter les jeunes professionnels de ma réflexion sur ce sujet sans pour autant amener d'avis tranché en la matière, chacun devant construire "l'interprofessionnalité" qui lui convient. L'interprofessionnalité, oui mais comment ? Faut-il internaliser les compétences au sein du cabinet ? Si oui, ceci est certainement un beau développement pour le cabinet en pluri-compétences mais ce n'est pas de l'interprofessionnalité au sens premier.

Il reste encore du chemin juridique à parcourir pour que chacune des professions "valident" l'ensemble des modalités de mise en œuvre de ces structures mais la constitution de sociétés d'exercice interprofessionnelles pourrait être une réponse pour organiser cette interprofessionnalité et pour offrir à nos clients un service complet. Personnellement, je crois en cet outil et espère qu'il pourra être mis en œuvre. En ce qui me concerne, il pourrait me permettre, dans mon exercice professionnel, d'encadrer et structurer une relation interprofessionnelle qui existe déjà de facto avec notamment des avocats, notaires et conseils en gestion de patrimoine.

Charles-René TANDE : Par définition, nous ne savons pas tout faire et de plus chaque professionnel aborde les sujets sous des angles de vue différents.
Le client apprécie donc de travailler et de recevoir des conseils de spécialistes complémentaires.
Maintenant le débat est l'organisation de cette équipe de conseils. La nouvelle SPE (Société Pluri-professionnelle d'Exercice) répond en partie à cette attente, même si nous regrettons l'absence du commissariat aux comptes dans les professions concernées.

Mais je milite aussi pour la prise de participation croisée entre cabinets de conseils.

Jean-Marie VIAL : Pour ma part, je ne sais pas si l'on peut présenter l'interprofessionnalité comme un enjeu. Pour ma part, j'ai la faiblesse de croire que les professionnels en font une réalité dans leur exercice quotidien et depuis toujours. Ce qui constitue un enjeu est plutôt de savoir comment la formaliser et la pérenniser. Et c'est peut-être là que se pose la question en termes d'opportunité.

Est-ce l'intérêt des professionnels de construire des structures d'exercice et de partage de moyens communs ? Peut-être.
Est-ce l'intérêt des clients communs ? Je suis plus dubitatif.
Pour ma part, je préfère l'éclectisme et la diversité d'un réseau informel de compétences, plutôt que la prescription du professionnel du bureau voisin, au motif que c'est mon associé et que mon "adressage" facilitera la couverture des moyens communs.

Concrètement, quels conseils donneriez-vous à un jeune professionnel sur ce sujet ?

Charles-René TANDE : Il faut bien réfléchir à sa stratégie de cabinet en se posant un certain nombre de questions :
- Marché (cible de clientèle, géographie, secteur...) ;
- Métiers (EC, CAC, consulting) ;
- Organisation (seul, en groupe, avec d'autres professions...)

C'est des réponses à toutes ces questions que découlent alors les modalités d'organisation de l'interprofessionnalité - informel, société d'exercice (SPE) ou de capital (SPFPL) - en ajoutant aussi l'opportunité de rencontres de personnes avec qui on a envie de développer des synergies.

Agnès BRICARD : Les deux activités chiffre et droit étant, comme nous l'avons, vu vouées à se rejoindre dans des sociétés communes (holding ou exercice), il sera, à mon sens, nécessaire d'avoir un regard global sur les deux formations, et pourquoi ne pas envisager d'ici quelques années un tronc commun de formation avocat / experts-comptables
Le conseil que je donnerais à un jeune professionnel serait de commencer son activité dans une SPFPL s'il souhaite bénéficier d'un effet de levier capitalistique, tout en restant autonome dans le cadre de l'exercice de son activité. La SPE nécessite une vision commune autour du service global à apporter au client, qui est certes plus satisfaisante sur un plan intellectuel, mais qui demande la reconnaissance des compétences de l'autre et beaucoup de liant dans la vie de tous les jours.

Christophe DUMAS : Mon conseil pour un jeune professionnel : soyez interprofessionnel ! Pensez interprofessionnalité !
Un des atouts de notre profession est sa diversité dans ses modes d'exercices. Chacun peut l'exercer selon les modalités qui lui convient. Ainsi, et de la même façon, je pense qu'il y a plusieurs façons de percevoir et d'intégrer l'interprofessionnalité dans son propre exercice professionnel, c'est la raison pour laquelle je me garderai de donner un jugement tranché en la matière. Par contre, et pour aider les jeunes professionnels, je peux évoquer mon cas personnel. J'ai créé mon cabinet ex nihilo en 2008. Je dirige aujourd'hui un cabinet à taille humaine composé de 3 salariés. Lors de mon parcours professionnel "ante-création", je n'avais pas développé de réseaux professionnels très nombreux. En clair : si je n'avais pas été interprofessionnel ou si je n'avais pas raisonné en termes d'interprofessionnalité dans mon exercice professionnel, je n'aurais aujourd'hui que très peu de clients et mon cabinet ne se serait pas développé.

Jean-Marie VIAL : Les stagiaires sont bien entendu concernés par ce sujet car "l'enjeu majeur" est de vaincre l'isolement du professionnel et que la question du mode d'exercice et de l'appui sur des professionnels ou des "interprofessionnels" restera essentielle.
L'interprofessionnalité se prépare donc activement dès le stage

en ce qu'il constitue l'entrée effective dans l'environnement professionnel. C'est un sujet d'échange avec son maître de stage et avec les autres stagiaires. Ainsi, je ne saurais que trop conseiller un engagement actif au sein de l'ANECS et du CJEC, puis un partage avec ses pairs au sein des syndicats et des institutions professionnelles. Quelles qu'aient pu être leurs convictions et la couleur de leur engagement, les élus des syndicats de nos professions vous diront que celui-ci a une forte influence sur leur mode d'exercice. Cela concerne l'organisation et l'orientation du cabinet, mais aussi la stratégie de développement. Ces sujets croiseront inévitablement la réflexion sur l'interprofessionnalité.

Comment imaginez-vous la profession dans 10 ans ?

CHRISTOPHE DUMAS : Je ne sais humblement pas répondre à cette question. Une chose est certaine : je n'ai pas peur pour notre profession et pour son développement. Nous sommes l'interlocuteur privilégié des entreprises et développons nos missions de conseil. Nous positionnons notre profession comme une "service d'utilité publique" en sécurisant les déclarations fiscales pour l'administration fiscale, nous rassurons les tiers (financiers, banquiers, etc.) par notre signature notamment. Pour ces quelques raisons très simples notre profession a de beaux jours devant elle.

AGNÈS BRICARD :
La profession dans 10 ans, je l'imagine avec :

- Un monopole toujours présent, compte tenu de notre utilité non contestée par les pouvoirs publics et reconnue par le monde économique (assurance d'une sécurité), et de notre implication dans le cadre des simplifications (dématérialisation et diffusion aux entreprises de la réglementation de façon pédagogique).
- Un développement qui se poursuit pour nos missions d'évaluation d'entreprise et d'accompagnement à la recherche de financements ;
- Une présence accrue auprès du secteur public ;
- Un développement très sensible du chiffre d'affaires grâce notamment à l'interprofessionnalité qui nous permettra de gagner des parts de marché. De ce fait, je pense que les SPFPL et les SPE devraient connaître un vrai succès et être très présentes dans 10 ans.

JEAN-MARIE VIAL : Question délicate à laquelle il est plus facile de répondre 10 ans après. Je l'imagine très proche de ce que nous vivons aujourd'hui. L'apport des nouvelles technologies, des modes d'exercice et donc de l'interprofessionnalité ne constitueront que des médias pour favoriser l'exercice professionnel, mais ces sujets ne sont pas l'exercice professionnel.

Je crois en la qualité des femmes et des hommes qui constitueront l'avenir de notre profession. Je crois aussi, c'est un engagement de toujours, en l'éducation permanente des professionnels et de leurs collaborateurs. C'est aussi un lieu privilégié pour apprendre et rencontrer. N'est-ce pas un moyen privilégié pour croiser des compétences et constituer un réseau interprofessionnel, formel et informel ?

CHARLES-RENÉ TANDE : La profession va continuer à se développer mais en réalisant plus d'activité de consulting pour les TPE-PME.
Je rappelle notre vocation à accompagner nos clients dans leur recherche de performance et nous devons nous organiser afin de disposer des compétences pour répondre aux demandes en matière de système d'information, d'accompagnement stratégique, d'analyse de risque et de mise en place de sécurité.
Nous avons su évoluer fortement et nous continuerons en écoutant notre marché.

Agnès BRICARD

Présidente nationale de l'ANECS de 1983-1984

- Création du CJEC,
- Relance des congrès ANECS ancêtre des Estivales,
- Ouverture de l'ANECS aux associations d'étudiants MSTCF,
- Création de la banque de données des mémoires d'expertise comptable,
- Relance des sections ANECS Bretagne, Rhône-Alpes et Midi-Pyrénées.

Jean-Marie VIAL

Président national de l'ANECS en 1985

Au-delà des thématiques politiques qui intéressaient la profession, et donc les stagiaires, sur lesquelles je ne m'étendrai pas car elles n'ont pas vraiment évolué (périmètre d'exercice, reconnaissance des pouvoirs publics...), je retiendrai l'aventure humaine que cela a représenté. A titre personnel, je rencontrerai deux de mes associés dans la section Languedoc-Roussillon, Catherine CAUMETTE et Jean Paul VEZINHET. Au plan national, de fortes amitiés se construiront, notamment avec Charles René TANDE dans l'action quotidienne et dans la préparation du Congrès de BORDEAUX qui réunissait l'ANECS et le CJEC et les représentant du CSO et de la CNCC sur le thème de l'avenir de notre profession.

Charles-Réné TANDE

Président national de l'ANECS de 1986 à 1987

J'étais président de l'ANECS en 1986 et 1987 et président de l'UnECS (Union Européenne des Experts-comptables stagiaires en 1988 et 1989. Au-delà de l'anniversaire des 40 ans fêtés lors du congrès qui s'était tenu à Bordeaux, le grand sujet a été la réforme du diplôme puisque le régime de 1981 se mettait en place et qu'il fallait gérer le régime transitoire ainsi que la fin des stagiaires autorisés.
Les sujets que nous défendions étaient la communication, le conseil et l'Europe avec la mise en place du programme ERASMUS.

Christophe DUMAS

Président national de l'ANECS de 2003-2005

Implication majeure dans un rôle de représentation du stagiaire avec notamment les thèmes suivants : plusieurs enquêtes sur la formation du stagiaire, ses relations avec son maître de stage (participation à l'élaboration de la charte du contrôle de stage et défense des intérêts du stagiaire), son appréciation du contrôle du stage (participation à l'élaboration de la charte du maître de stage et défense des intérêts du stagiaire), sa pratique professionnelle sa rémunération (enquête sur les rémunérations des stagiaires), et sa formation (participation à la mise en place et tests du e-learning par exemple).

« LOUER OU ACHETER SES BUREAUX ? »

Paru le 22/08/2016 : LesEchos.fr

LesEchos.fr

Louer ou acheter ses bureaux ?

JULIE FALCOZ | LE 22/08/2016 À 11:00

De plus en plus, on assiste à des situations de baux précaires où l'on va facturer une prestation immobilière plutôt que d'établir un vrai bail de 3, 6 ou 9 ans. L'entrepreneur peut payer un service à la carte. - **Shutterstock**

Comme pour un bien personnel, la question peut se poser pour les locaux de son entreprise : est-ce préférable de louer ou d'acheter ? Pour un achat, quelle est la meilleure formule ? Eléments de réponse.

« Quand on parle d'immobilier d'entreprise, il y a trois dimensions à prendre en compte : stratégique, juridique et fiscale. Il n'y a donc pas de réponse toute faite. Cela va dépendre de la taille de l'entreprise, de son cycle de vie et de son secteur d'activité » estime Ingrid Nappi-Choulet, professeur-chercheur à l'ESSEC et titulaire de la Chaire Immobilier et Développement Durable. *« Traditionnellement, les entreprises étaient propriétaires de leurs locaux parce qu'il n'existait pas de marché locatif, aujourd'hui, avec le développement des investisseurs, la question se pose ».*

La location, parfois judicieuse

Selon le type d'entreprise, le choix sera judicieux ou pas. Par exemple, en cas de lourds investissements technologiques, un investissement dans l'immobilier n'est pas simple. Notamment pour des start-up ou des entreprises portées sur l'innovation pour qui l'immobilier n'est pas la priorité. Pour une entreprise toute jeune, le nombre de salariés peut vite augmenter avant d'atteindre un certain équilibre, Ingrid Nappi-Choulet préconise l'hôtellerie d'entreprise. *« De plus en plus, on assiste à des situations de baux précaires où l'on va facturer une prestation immobilière plutôt que d'établir un vrai bail de 3, 6 ou 9 ans. L'entrepreneur peut payer un service à la carte ».* En province, le marché locatif se faire rare, excepté dans les grandes villes. *« Certaines métropoles attirent du monde : les investisseurs "investissent" et proposent une offre locative de qualité pour répondre à la demande »* ajoute-t-elle.

L'achat, un certain coût

Là encore, les freins sont à peu près les mêmes que pour un particulier. La mise de départ peut faire

peur, comme l'explique Christophe Minutolo, directeur financier de Creativespirit : *« Financer un bien c'est difficile par définition. En général, il vaut mieux acheter le bien pour créer du patrimoine. Le chef d'entreprise peut acquérir le bien au fur et à mesure, pour le louer peut-être plus tard »*. L'achat implique un coût financier qui vaut le coup, surtout en ce moment. *« Si l'entreprise a des fonds disponibles sans autre investissement particulier à court terme, cela peut être une bonne opération patrimoniale. Si elle n'a pas de trésorerie mais une capacité d'endettement, elle peut profiter des taux d'intérêts particulièrement bas en ce moment »* indique Agnès Bricard*, expert-comptable et commissaire aux comptes au cabinet Bricard, Lacroix et Associés.

Comment acheter ?

Plusieurs solutions s'offrent à l'entrepreneur. *« D'abord, le crédit-bail immobilier qui a l'avantage de se faire sans apport financier initial. Le bien est acquis à la fin du contrat de crédit-bail d'une durée de 15 ans en général. Ensuite, l'achat en pleine propriété par la société concernée, ou par une Société Civile Immobilière détenue totalement ou partiellement par la société opérationnelle »* précise Agnès Bricard. *« Dans ce cas, attention au montant du loyer fixé qui devra correspondre au prix du marché et pas seulement au montant nécessaire au remboursement de l'emprunt »*.

Il existe également la possibilité d'une SCI appartenant personnellement au chef d'entreprise. La mise de départ est toujours d'actualité. Et *« en général l'entrepreneur ne retire aucun revenu foncier pendant son activité parce que sa société va payer le loyer qui va servir à rembourser la dette. La grosse difficulté, c'est qu'une fois la dette remboursée, il n'y a pas de revenus fonciers alors qu'il va quand même payer des impôts sur ces loyers »* conclut Christophe Minutolo.

** présidente d'honneur du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables et présidente-fondatrice de la Fédération Femmes Administrateurs*

« ÉDITORIAL »

Paru en Juillet 2016 : La lettre de l'Observatoire Consulaire des Entreprises en Difficultés

Les entrepreneurs ont eux aussi leur guide du routard du financement !

Avec 20 fiches profils dont l'entrepreneur en retournement

Agnès Bricard,
Présidente d'honneur du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables
Directrice Scientifique du Guide du Routard du financement d'entreprise

En février 2016, j'ai publié le Guide du routard du financement des entreprises en étroite collaboration avec les acteurs du financement des entrepreneurs et des TPE-PME comme la Caisse d'Epargne – qui a été le premier acteur à croire en ce projet et à le soutenir – BPI France, la Caisse des Dépôts et Consignations, le MEDEF, l'Association Française des Investisseurs de Croissance (AFIC), la Place financière de Strasbourg, et bien d'autres, leur liste est trop longue pour tous les citer.

Ce guide du routard est une première en France, il présente deux principaux atouts en tant qu'outil d'accompagnement des entrepreneurs dans leur recherche de financement.

Le premier réside dans sa construction avec 20 fiches profils (du créateur - repreneur à l'entreprise en développement) qui présentent l'ensemble des dispositifs financiers tant privés que publics en mentionnant systématiquement pour chaque ligne de financement des montants indicatifs (fourchette basse et fourchette haute). Au bas de chaque fiche est également synthétisé sous forme d'un total l'ensemble des financements auquel chaque entrepreneur peut prétendre.

C'est un vrai changement d'approche. Un exemple concret de mise en application c'est la construction du tableau de financement – page 17 du guide – les besoins de chaque entrepreneur sont toujours bien identifiés et estimés par eux par contre en ce qui concerne les ressources financières c'est toujours plus difficile de les identifier. Ces fiches profils y remédieront.

Le second atout de ce guide réside en la validation de la démarche retenue, innovante, par l'ensemble de la place financière permettant ainsi d'asseoir la légitimité des profils et les montants de financement possibles estimés. En effet, en complément des acteurs du financement déjà cités, ce guide a été reconnu par les acteurs suivants qui y ont apposé leurs logos : la Banque de France, l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) , les Clés de la Banque, l'association des Régions de France (ARF) et sous l'égide de quatre ministères : Ministère des affaires étrangères et du développement international, Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, Ministère des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes et Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique.

Tout chef d'entreprise peut dorénavant se présenter devant tout financeur avec la connaissance préalable de la synthèse des ressources financières auxquelles il peut prétendre, validée par la place financière.

En plus des fiches sur différentes thématiques comme les créations, les reprises, les femmes, les *start-ups* & entreprises innovantes, entreprises sociales & solidaires ...etc..., **il faut souligner l'intérêt d'une fiche sur les entreprises en retournement.** La fiche 17, page 55 du guide, présente les solutions de financement ouvertes aux entreprises en retournement. Il faut bien sûr qu'elles ne soient pas en cessation de paiement, et que leurs difficultés soient uniquement conjoncturelles. Pour exemple, une entreprise qui aurait acheté sans financement à moyen terme des investissements (titres de sociétés, fonds de commerce, immobilisations corporelles) pourrait se trouver rapidement en défaut de liquidité. Elle a aujourd'hui comme recours un prêt rebond prévention dans le cadre d'un co-partenariat avec BPI France et la région Ile de France. Aujourd'hui, seule l'Ile de France propose ce dispositif. On peut imaginer que d'autres régions pourraient souscrire à ce type de co-partenariat avec BPI France. Ce prêt rebond prévention permet de renforcer la structure financière. Les entreprises ciblées sont celles qui ont plus de 3 ans et qui disposent d'une capacité de remboursement crédible, un prévisionnel fondé par des hypothèses réalistes est à établir. Le montant du prêt est de 40 000€ à 300 000€ et il est remboursable sur 7 ans avec un différé de deux ans, sans aucune garantie ou caution personnelle. Ce prêt doit être impérativement être complété du même montant par un prêt bancaire remboursable sur 5 ans minimum et qui peut être garanti à 70% par le Fonds régional.

Les entreprises en retournement peuvent également prétendre à des aides ponctuelles telles que le rebond accompagnement ou le rebond sauvegarde.
Le rebond accompagnement est une aide ponctuelle intervenant en amont du dépôt de bilan dans le cas d'un mandat ad hoc ou conciliation, le montant est de 50% dans une limite de 15 000€. Cette aide a pour objectif d'inciter le dirigeant à se faire accompagner pour négocier l'allégement de ses dettes dans le cadre d'une procédure amiable (mandat ad hoc et conciliation).
Le rebond sauvegarde consiste également en une aide allant de 50 000€ à 300 000€ et a pour vocation d'apporter une aide pour les entreprises confrontées à des difficultés économiques qui mettent en jeu leur survie.

Ce guide du routard du financement est aussi le résultat d'une étroite collaboration avec le réseau CCI France et son Président André Marcon grâce au moteur de recherche – **les-aides.fr** – (crée à l'initiative de la CCI Amiens-Picardie), qui permet d'identifier les aides publiques vous concernant parmi les 5 000 aides publiques actuelles qui représentent environ 100 milliards d'euros annuellement.

Les entrepreneurs peuvent trouver aisément sur ce moteur de recherche les aides publiques adaptées à leur entreprise en indiquant leur :

- zone géographique,
- filière/secteur d'activité,
- nature du besoin à financer, et
- numéro SIRET pour une entreprise déjà créée.

Ce guide est téléchargeable gracieusement sur le site internet de CCI France : http://www.cci.fr/web/creation-reprise-cession-d-entreprise/actualite-fiche/-/asset_publisher/U3of/content/actu-:-le-guide-du-routard-du-financement-d'entreprise-2016

Et sur le site du Ministère de l'Economie, de l'industrie et du numérique : http://www.entreprises.gouv.fr/politique-et-enjeux/guide-du-routard-du-financement-d-entreprise

Mais également sur le site de la banque de France : https://www.banque-france.fr/

« ON A LU POUR VOUS … LE GUIDE DU ROUTARD DU FINANCEMENT D'ENTREPRISE »

Paru en Juin 2016 : Le trait d'union

BIBLIOGR@PHIE

On a lu pour vous...

Agnès Bricard

LE GUIDE DU ROUTARD DU FINANCEMENT D'ENTREPRISE

La question du financement est centrale pour tout entrepreneur. Elle est au cœur des problématiques économiques puisque le financement est à la source de toute activité productive et de création de valeur. Elle constitue un enjeu fondamental pour développer la croissance et l'emploi.

Le décalage dans le temps entre les paiements et les encaissements peut être constaté dès la création de l'entreprise, lors de la constitution du capital productif et l'exécution des premières dépenses. Il se prolonge durant les opérations d'investissement et dans le cycle d'exploitation. Il est à l'origine d'un besoin de financement que l'entreprise va devoir couvrir en choisissant la solution la plus adaptée.

La question du financement posée, il reste à trouver des réponses ! C'est le premier caillou dans la chaussure de l'entrepreneur ! Sans se risquer à dire qu'il y a trop de réponses, il faut reconnaître qu'elles sont très nombreuses, peu lisibles et donc susceptibles de décourager bon nombre d'entrepreneurs.

D'une manière générale, si l'on met une parenthèse autour de la période la plus affectée par la crise financière [2008 - 2011], les statistiques nous disent que la distribution des financements fonctionne bien, qu'elle est en phase avec les besoins des acteurs économiques. Les retours des entrepreneurs sont sensiblement différents.

C'est la raison d'être de cette édition du Guide du Routard dédiée au financement des entreprises. La pratique nous démontre tous les jours que les entrepreneurs qui renoncent avant même d'avoir engagé une demande de financement ne sont pas comptabilisés dans les statistiques.

Pourtant ce ne sont pas les informations qui font défaut : ouvrages, sites internet, conférences... tous les vecteurs sont utilisés pour une diffusion optimale de la cartographie du financement par le besoin. Il en va de même du côté des aides publiques, leur progression empirique est maîtrisée par l'excellence des moteurs de recherche. Le besoin de financement de chaque entreprise est spécifique. Pour le satisfaire, il faut commencer par tenir compte de sa situation particulière.

Pour la première fois, le Guide du Routard du financement des entreprises propose une approche s'appuyant sur le profil de l'entrepreneur. Les fiches de financement regroupées au sein de deux grandes familles création-reprise d'un côté et développement-croissance de l'autre, proposent un effet miroir aux entrepreneurs qui pourront se reconnaître tour à tour dans la fiche non seulement création ou développement mais aussi starts-up ou seniors ou femmes, ou étudiants, exportateurs...

Cette approche pédagogique est fondamentale pour encourager et rassurer les entrepreneurs sur leurs capacités de financement pour créer, reprendre ou développer une entreprise. La limite de l'exercice de personnalisation réside dans l'approche sectorielle qui reste l'apanage du secteur bancaire privilégié pour connaître ces informations.

Délibérément opérationnel, le Routard du financement des entreprises peut aussi devenir un outil d'influence, par la mise en exergue des difficultés, parfois même des contradictions relatives aux solutions de financement en place. Il révèle par exemple que les garanties offertes aux créateurs sont plus importantes que celles proposées aux repreneurs...

Enfin, ce guide met en exergue la politique publique active en faveur de la création et du développement pérenne des entreprises, notamment par la création de réseaux d'accompagnement et l'engagement des régions pour diffuser et distribuer les subventions européennes.

L'ensemble concourt à la réalisation d'objectifs simples et opérationnels au sein desquels la simplification de l'accès au financement occupe une place majeure.

Auteure : *Agnès Bricard, présidente d'honneur du Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables, en partenariat avec la Caisse d'Epargne et Natixis Assurances.*
Publication 2016 aux Editions Hachette.

« LE LIVRE »

Paru le 06/06/2016 : Le Parisien Économie

jusqu'au 23 septembre. Organisé par le cabinet international de conseil en management Boston Consulting Group (BCG) et la Fondation d'entrepreneuriat social Schwab, ce concours récompense un autoentrepreneur dont le travail allie innovation, viabilité économique et impact social. Le gagnant remportera une mission de conseil du BCG.

Renseignements sur www.entrepreneur-social.bcg.fr

Le livre

« Trouvez le financement qui vous ressemble », tel est l'appel de couverture du dernier-né de la série « Guide du Routard », dédié au monde de l'entreprise. Une collection initiée par Agnès Bricard et Philippe Gloaguen, le père de la célèbre série de guides touristiques. Cette nouvelle édition, créée en association avec la Caisse d'Épargne, aborde le financement « de manière inédite en fonction du profil des entrepreneurs ». Elle se veut « un outil indispensable pour financer son entreprise en proposant notamment des fiches simples et didactiques par profil d'entrepreneur ou encore les différentes sources de financement ».

Prix : 10 € en librairie ou 8 € en version numérique

Petit
acco
adap
Pou

« FEMMES DE POUVOIR »

Paru en Mai/Juin 2016 : Femme Majuscule

Agnès Bricard
63 ans, expert-comptable

« Quand j'ai rendu publique ma décision de briguer le mandat de présidente, le syndicat alors majoritaire ne m'a pas soutenue »

Dès le début de ma vie professionnelle, j'ai compris que pour avoir une chance de faire évoluer cette profession, et notamment d'améliorer la condition des débutants, il fallait rejoindre les lieux de pouvoir. J'ai commencé par prendre la présidence de l'Association nationale des experts-comptables stagiaires (ANECS), en espérant un jour pouvoir accéder à la présidence du conseil de l'Ordre. Rétrospectivement, cela peut paraître un peu fou d'avoir nourri un tel projet mais, à mes yeux, c'était le seul moyen d'avoir une véritable influence. Mon plan pour arriver au pouvoir était une fusée à plusieurs étages. J'ai d'abord été élue présidente de l'Ordre de Paris – Ile-de-France en 2001. Jusque-là, on ne m'avait pas trop mis de bâtons dans les roues. Mais quand, en 2011, j'ai rendu publique ma décision de briguer le mandat de présidente du conseil supérieur de l'Ordre, le syndicat alors majoritaire ne m'a pas soutenue. Toutes les femmes qui avaient tenté précédemment d'accéder à ce poste n'avaient pas pu se faire élire. Je n'ai pas hésité à faire un mini-putsch et à me rallier au second syndicat alors minoritaire. J'estimais avoir les qualités pour cette fonction de leader, j'ai donc saisi les opportunités pour y arriver ! Et j'ai gagné. Ce poste, je le voulais vraiment, pas pour satisfaire mon ego mais pour rendre les experts-comptables plus visibles, renforcer leur position de conseil auprès des entreprises et des pouvoirs publics et leur rôle primordial dans le financement des entreprises. Une fois présidente nationale, j'ai favorisé la parité dans les conseils régionaux de l'Ordre. Une femme qui reste seule au pouvoir au milieu des hommes ne sera pas réellement en mesure de créer de la valeur. Si elle s'entoure de femmes et constitue un groupe féminin, l'appréhension des hommes diminue : de groupe à groupe, les échanges et les négociations deviennent plus efficaces. Aujourd'hui, j'ai décidé de me tourner vers les jeunes femmes et de leur transmettre les enseignements que j'ai pu tirer en exerçant mes mandats, pour accélérer leur accession à ce pouvoir. C'est pour cela que j'ai créé la Fédération femmes administrateurs, pour faciliter leur entrée dans les conseils d'administration en créant un vivier de compétences et professionnaliser le statut d'administrateur.

EN 2011, ELLE DEVIENT LA PREMIÈRE FEMME PRÉSIDENTE DU CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES. ELLE A FONDÉ LA FÉDÉRATION FEMMES ADMINISTRATEURS

« LE ROUTARD DU FINANCEMENT D'ENTREPRISE »

Paru le 22/03/2016 : Ouest France

ouest france

22 mars 2016
OJD : 749 258 ex

Le Routard du financement d'entreprise

Le Guide du Routard du financement d'entreprise est sorti en librairie. Une feuille de route pour tout entrepreneur.

Trois questions à...

Agnès Bricard, directrice scientifique de l'ouvrage.

DR

Pourquoi ce guide ?
C'est un outil du financement des entreprises sous forme de vingt fiches, par profils. Nous abordons tous les types de financement, du prêt au *crowfunding*. Avec ce *Guide du Routard*, nous avons l'ambition que le chef d'entreprise trouve le financement qui lui ressemble.

Quelle expertise apportez-vous ?
Je suis présidente d'honneur du conseil de l'ordre des experts-comptables et Commissaire aux comptes. Je connais les modes de financement des entreprises après de nombreuses années de terrain. En tant que femme, je souhaitais aussi apporter ma pierre pour soutenir les 30 % de femmes créatrices, en leur offrant un corpus simplifié du mille-feuille du financement d'entreprises. Nous avons mis trois ans pour le réaliser. Et obtenu la caution de nombreuses institutions et de la place financière : Banque de France, ministères, banques, Medef...

Pourquoi les éditions du Routard ?
La vie d'une entreprise, et son financement en particulier, c'est comme un voyage, avec ses bonnes adresses et ses astuces. J'ai déjà écrit, en 2004, le *Guide de la création et de la reprise d'entreprise*, et celui de *L'intelligence économique*. C'est une suite logique. Il est tiré à 60 000 exemplaires et nous lançons une version numérique.

Laurence JAFFRÈS.

Guide du Routard du financement d'entreprise, sous la direction d'Agnès Bricard, 158 pages, éditions Hachette, 25 €.

« SI VOUS ETIEZ… »

Paru le 12/03/2016 : Journal Spécial des Sociétés

DR

Si vous étiez...

Il y a des femmes qui ne passent pas inaperçu. Agnès Bricard en fait partie. Femme de conviction, Agnès Bricard multiplie les casquettes. Gérante du cabinet d'expertise comptable qu'elle a créé en 1983, c'est la première femme Présidente du Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables en 2011-2012. Elle est aussi présidente fondatrice, en 2012, de la Fédération femmes administrateurs.

« Que serions-nous sans générosité ? Sans donner le meilleur de nous-mêmes »

Un défaut : Je suis toujours en retard et c'est une constante ! On peut passer de longs moments à expliquer pourquoi on est retard..., pour ma part l'explication, c'est la passion de vivre, le moment présent et surtout la volonté de finaliser ce que j'ai commencé qui m'empêchent d'avoir l'œil et la pensée tournés vers l'heure !

Une qualité : Donner, au sens large ! Que serions-nous sans générosité ? Sans donner le meilleur de nous-mêmes, sans offrir une chance de plus aux personnes que l'on rencontre, aux jeunes à qui on transmet nos connaissances, sans partager... la réussite collective repose sur ces valeurs que je cultive au quotidien.

Un livre : *Choisissez Tout* de Nathalie Loiseau... (Editions Lattès) pour donner à toutes les femmes l'envie d'oser, de rêver et de changer le monde !

Une devise : *« Quand on veut constamment on réussit forcément »* (Napoléon). Il faut de la pugnacité, de la persévérance pour faire aboutir les projets auxquels nous tenons.

Un tableau : *La liberté guidant le peuple* (Eugène Delacroix). Une œuvre majeure toujours d'actualité, qui magnifie pour l'éternité tout ce qui porte la liberté, la démocratie, la République et en même temps, une peinture romantique avec des ombres profondes ! Quel tour de force de traverser le temps avec un message universel que chacun peut s'approprier à sa manière.

Un juron : *« Vous m'emmerdez »* : pour tous ceux qui m'empêchent d'avancer, de faire quelque-chose d'utile sans raison valable !

Un contemporain de sexe opposé : Barack Obama ! Il est la synthèse entre l'intelligence, la morale, l'humilité, l'esprit de tolérance, la générosité, la culture, l'élégance.

Un plat d'enfance : Des coquillettes avec du jambon, du beurre et du fromage, que je retrouve toujours beaucoup de plaisir à déguster, en toute simplicité et très souvent, dans des brasseries qui ont repris ce plat dans leurs classiques.

Un personnage historique : Victor Schœlcher pour son combat contre l'esclavage. Un déni de la personne humaine qui était assimilée à une marchandise : *« La république n'entend plus faire de distinction dans la famille humaine. Elle n'exclut personne de son immortelle devise : liberté - égalité - fraternité »*.

Un autre métier : Archéologue pour retrouver nos racines et l'histoire balbutiante des anticipations.

Un rêve : La paix dans le monde sur la base d'une vraie séparation des États et des religions pour éviter toute radicalisation. La seule chose qui relie toutes les nations entre elles et que nous devons tous préserver, c'est la vie !

Une réforme / Une loi : Les entreprises en difficultés sont encore trop stigmatisées ce qui les condamnent très souvent, alors qu'elles auraient encore une capacité à se redresser. Nous devons leur donner une nouvelle chance en stoppant leur exclusion de nombreux dispositifs fiscaux, financiers.... susceptibles de les pérenniser. Elles sont plus de 500 000 et méritent toute notre attention, car nous devons penser aux salariés, aux sous-traitants, aux fournisseurs et enfin aux dirigeants qui peuvent être mis hors-jeu définitivement alors qu'ils pourraient contribuer au développement économique.

Un pays : La France, avec sa position au cœur des cultures et des territoires, avec ses différences, ses débats, ses contradictions... mais aussi son histoire, ses valeurs et ses combats pour la démocratie dans le monde et ses hommes et ses femmes entrepreneurs.
La France avec ses jeunes, toutes ses pépites d'entrepreneurs qui nous entraînent dans ce grand virage numérique où nous vivons avec l'envie de créer et de nous développer dans un monde plus innovant.

Une couleur : Le blanc, couleur de la paix et du sacré, couleur lumineuse. C'est à partir du blanc que tout commence !

Un hobby : La lecture de nos grands auteurs qui continuent à nous transmettre leurs visions, leurs réflexions, pour nous guider dans un monde en mutation permanente.

Propos recueillis par Clémence Thévenot

« ADMINISTRATEURS : FORMER LES FEMMES ET LES HOMMES »

Paru le 12/02/2016 : lexpress.fr

Administrateurs: former les femmes ET les hommes

EmploiConseils Emploi
Par Marine Richard, publié le 12/02/2016 à 11:21 , mis à jour à 15:27

Mireille Faugère (à gauche), présidente du comité de formation de l'IFA (Institut français des administrateurs) et Agnès Bricard, fondatrice de la FFA (Fédération des femmes administratrices).

HEC Alumni et PHOTO MADELEINE

En poursuivant votre navigation sur le site, vous acceptez l'utilisation des cookies pour vous proposer notamment des publicités ciblées en fonction de vos centres d'intérêt. Gérer les cookies sur ce site OK

Menu Partager Tweeter Whatsapp

D'après le dernier rapport du Haut Conseil à l'Egalité entre les femmes et les hommes, 1265 mandats d'administrateurs s'ouvriront à des femmes dans les entreprises privées d'ici à 2017. Comment devenir administratrice ? Réponse par Mireille Faugère, présidente du comité de formation de l'IFA (Institut français des administrateurs) et Agnès Bricard, fondatrice de la FFA (Fédération des femmes administratrices).

Quelles sont les qualités requises pour devenir administratrice?

Mireille Faugère. Ce sont les mêmes que celles d'un administrateur. Il faut avoir une bonne maîtrise du fonctionnement d'un conseil d'administration. Il faut comprendre les responsabilités à assumer. On confie souvent les postes d'administrateurs à des personnes ayant des compétences de manager. Des qualités comme la disponibilité sont également nécessaires. En effet, l'administrateur doit fournir un travail de préparation avant le Conseil, ce qui nécessite du temps et du sérieux.

Agnès Bricard. Une entreprise doit d'abord se demander "quel profil je recherche pour créer de la valeur?" Après s'être posée cette question et après seulement, elle peut dire "je veux une femme" parce que les femmes leaders créent de la valeur. Elles ont une capacité d'étonnement et d'écoute, nécessaires au poste d'administratrice. En effet, faire preuve d'écoute est un atout pour faire remonter ce que les membres d'une entreprise constatent sur le terrain.

Comment former les futures administratrices?

Mireille Faugère. L'IFA délivre une formation avec Sciences-Po qui s'adresse aux hommes et aux femmes. Il ne s'agit pas d'une formation spécifique pour les femmes. Nous portons un projet de professionnalisation. Les dossiers de candidature sont étudiés par un comité de sélection afin de retenir uniquement les plus motivé(e)s. A la fin de cette formation, ils obtiennent, s'ils ont réussi, un certificat d'administrateur. Nous apportons des notions techniques, juridiques et comptables et nous proposons des jeux de rôle avec des simulations de conseil. Nous délivrons aussi des cours d'aide au comportement. Il est essentiel, pour une femme surtout, d'apprendre à oser prendre la parole, de parvenir à exprimer son point de vue lors d'un Conseil.

En poursuivant votre navigation sur le site, vous acceptez l'utilisation des cookies pour vous proposer notamment des publicités ciblées en fonction de vos centres d'intérêt. Gérer les cookies sur ce site OK

Menu Partager Tweeter Whatsapp

Agnès Bricard. Les lois "Copé-Zimmermann" et "Sauvadet" réfléchissent sur une professionnalisation du profil d'administrateur. Auparavant, il s'agissait surtout d'une embauche liée à des similarités. Par exemple, si tu as fait la même école que moi, je te prends. Maintenant, on veut développer une vraie aptitude des administrateurs. La formation n'est pas obligatoire. Une cheffe d'entreprise n'a pas obligatoirement besoin d'une formation, elle sait étudier des dossiers. Mais une directrice de communication qui souhaiterait faire partie du conseil d'administration, par exemple, a besoin d'une formation financière.

Pourquoi parle-t-on toujours de la formation des femmes administratrices et pas de celle des hommes?

Mireille Faugère. Les hommes pensent qu'ils sont plus spontanément doués alors que les femmes ont le syndrome de la bonne élève. Elles pensent devoir suivre une formation pour réussir. C'est un travers que l'on retrouve dans la vie professionnelle. Cette petite musique n'est pas portée par l'IFA. Les hommes aussi ont besoin d'être formés.

Agnès Bricard. Les femmes se sont dit "Je ne connais pas les codes" donc j'ai besoin de me former. Nous partons du principe que la formation n'est pas obligatoire et que la validation d'acquis peut suffire. Cependant, la formation est un vrai plus. Les hommes ont d'ailleurs fait le constat que les bonnes questions sont souvent posées par des femmes qui ont reçu une formation. Ils veulent à leur tour se former. La formation n'est pas seulement utile pour les femmes mais pour la modernité de la gouvernance des entreprises.

Consultez des millers d'offres d'emplois :

Plus d'actualité sur : Femmes au pouvoir et femmes dans l'entreprise

- Les 10 commandements pour réussir en entreprise
- Loi Copé-Zimmermann: cinq ans après, y a-t-il plus de femmes chez les dirigeants?

En poursuivant votre navigation sur le site, vous acceptez l'utilisation des cookies pour vous proposer notamment des publicités ciblées en fonction de vos centres d'intérêt. Gérer les cookies sur ce site OK

« UNE FEUILLE DE ROUTE POUR FINANCER SON ENTREPRISE »

Paru le 11/02/2016 : Challenges

Une feuille de route pour financer son entreprise

Pour gagner de l'argent sur Internet il faut d'abord en avoir, au moins un peu. Cela tombe bien, car il existe mille et une façons pour les créateurs d'entreprise d'en obtenir. Il suffit de pousser la porte de Pôle emploi, de la chambre de commerce, de Bpifrance, du conseil régional, ou parfois de sa banque... Des aides à la création, il en existe des centaines. Un maquis inextricable que se propose de déblayer très efficacement le **Guide du routard du financement d'entreprise**. Réalisé sous la direction d'Agnès Bricard, présidente d'honneur du Conseil de l'Ordre des experts-comptables, le livre, conçu à partir de profils et de fiches, est simple et utile. Son lancement début février a été l'un des moments forts du Salon des entrepreneurs, à Paris. Pour l'occasion, un premier tirage de 60 000 exemplaires a été réalisé.

Guide du routard du financement d'entreprise, sous la direction d'Agnès Bricard, 158 pages, éditions Hachette

« UN GUIDE DU ROUTARD POUR PARLER FINANCEMENT »

Paru en Mars 2016 : horizonentrepreneurs.fr

N° 39 - MARS 2016

www.horizonentrepreneurs.fr

PROXIMITÉS

LA LETTRE D'INFORMATION DE LA CAISSE D'EPARGNE AUX PROFESSIONNELS

» C'EST L'ACTU !

« Désacraliser l'acte de financement afin que les professionnels se consacrent sereinement à la croissance de leur entreprise. »

Florent Lamoureux

ENTREPRISES

UN GUIDE DU ROUTARD POUR PARLER FINANCEMENT

Dans le sillage du Guide du Routard de la création d'entreprise, Hachette Livre publie le Guide du Routard du financement d'entreprise. La Caisse d'Epargne en est le principal partenaire. Interview croisée d'Agnès Bricard, présidente d'honneur du Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables, et de Florent Lamoureux, directeur du marché des Professionnels à la Caisse d'Epargne.

Pourquoi publier ce premier guide ?

Agnès Bricard : Le financement est central pour tout entrepreneur, pour la création et la reprise d'entreprise mais aussi pour la croissance et le développement d'une société. Source de toute activité productive et de création de valeur, il constitue un enjeu fondamental pour la croissance et l'emploi.

Florent Lamoureux : Face à la diversité des financements, nous proposons une présentation accessible et exhaustive au travers d'un guide pratique, dans l'esprit Routard. C'est un excellent outil pédagogique pour diffuser auprès des entrepreneurs les informations clés dans ce domaine.

Qu'y trouve-t-on ?

AB : Nous proposons une approche du financement par profilage. Chaque catégorie de chef d'entreprise doit se reconnaître et identifier les solutions de financement qui répondent à ses problématiques propres : franchisé, femme, étudiant entrepreneur, start-up, sénior, etc. Le guide intègre l'ensemble des dispositifs d'accompagnement avec des notions de fourchettes basse et haute afin de tenir compte des différents profils.

FL : Nous souhaitons que ce guide soit lu par les entrepreneurs, quels que soient le stade de maturité, la nature et la forme de leur société, ce pour leur permettre de faire les bons choix.

Les mondes de l'expertise-comptable et de la banque réunis. Quelle est l'intention ?

AB et FL : De montrer qu'ensemble nous assurons l'accompagnement de l'entreprise. Celle-ci a d'autres partenaires bien sûr, mais de l'avis de nombreux entrepreneurs, l'expert-comptable et le banquier constituent ses principaux soutiens*.

* D'après le Baromètre Caisse d'Epargne des femmes entrepreneures 2014, les trois premiers accompagnants d'une entreprise sont la banque (18 %), les chambres consulaires (16 %) et les comptables/experts-comptables (15 %).

CAISSE D'EPARGNE

SUR HORIZON ENTREPRENEURS

Abonnez-vous gratuitement aux e-newsletters sur le site *Horizon Entrepreneurs*

Tour d'Horizon

Une sélection d'articles et de conseils utiles sur l'entrepreneuriat.

FEMMES ENTREPRENEURES

Témoignages, conseils et bonnes pratiques pour les femmes chefs d'entreprise.

NéoBusiness, au service de l'innovation

La Caisse d'Epargne est LA banque des entreprises et le prouve avec *NéoBusiness*. Adapté aux besoins spécifiques des start-up et entreprises innovantes, ce nouveau dispositif s'articule autour de quatre volets clés : un réseau de chargés d'affaires spécialisés, des espaces dédiés aux start-up, une offre de services bancaires complète et évolutive de la banque au quotidien jusqu'au financement des besoins en fonds propres, et une plateforme digitale collaborative pour les projets innovants.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur http://blog.horizonentrepreneurs.fr/24906-startup-entreprises-innovantes-nouveau-dispositif-daccompagnement-par-la-caisse-deparge/

« DIS-MOI QUI TU ES ET TU TROUVERAS LE FINANCEMENT QUI TE RESSEMBLE ! »

Paru le 04/03/2016 : L'Officiel des Transporteurs

AGNÈS BRICARD

PRÉSIDENTE D'HONNEUR DU CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES ET PRÉSIDENTE FONDATRICE DES FEMMES ADMINISTRATEURS

« Dis-moi qui tu es et tu trouveras le financement qui te ressemble ! »

Agnès Bricard, présidente d'Honneur du Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables et présidente fondatrice de la Fédération des femmes administrateurs vient d'élaborer, en partenariat avec divers acteurs de la finance, le *Guide du routard du financement d'entreprise* basé sur le profil de l'entreprise.

© Sylvie Huguet

***L'Officiel des Transporteurs* : Quelle est l'ambition de ce nouveau *Guide du routard du financement* que vous avez élaboré avec le soutien des acteurs majeurs de la finance d'entreprise ?**

AGNÈS BRICARD : La question du financement reste un enjeu récurrent dans toutes les phases de la vie de l'entreprise de sa création, son développement à sa croissance externe. Les réponses sont nombreuses mais restent peu lisibles et susceptibles de décourager certains entrepreneurs. Les statistiques confirment que la distribution de crédit fonctionne bien mais la pratique nous révèle que beaucoup de chefs d'entreprises renoncent à demander du financement, notamment les dirigeants de TPE. Ce Guide du routard du financement a pour objectif de démontrer que le financement est un voyage simple avec plusieurs étapes. Il sert à insuffler le b.a.-ba de la finance aux chefs d'entreprises. Le profil du demandeur de crédit n'étant malheureusement pas assez pris en compte par la place financière, le guide a justement la particularité de proposer une approche s'appuyant sur le profil de l'entrepreneur. Selon celui-ci, l'entrepreneur trouvera facilement la solution adaptée à sa situation.

Nous n'avons pas eu la possibilité de compléter notre guide avec une analyse par secteur d'activité alors que celle-ci aurait été intéressante dans la mesure où certains secteurs rencontrent plus de difficultés que d'autres à trouver du financement. En effet il n'existe pas de bases de données accessibles à tous codifiant les risques par activité. Les banques ont constitué des bases sectorielles mais à leur seul usage.

■ Le financement reste donc l'une de vos préoccupations privilégiées...

A. B.: En effet, lorsque j'étais présidente du Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables, j'ai mis en place avec plusieurs banques un dossier simplifié figurant en annexe dans ce guide permettant aux TPE de disposer rapidement d'un prêt allant jusqu'à 25 000 euros pour financer diverses opérations comme améliorer sa structure financière ou recruter un nouveau salarié. Les chefs d'entreprises doivent remplir ce dossier avec leur expert-comptable qui le déposera ensuite à la banque. Les banques partenaires, soit Banques Populaires, LCL, le Crédit Agricole, le groupe Crédit du Nord et enfin la Caisse d'Épargne, notre partenaire pour ce guide du routard, se sont engagées à répondre sous 15 jours et à motiver leur refus éventuel. Les informations demandées sont simples et tiennent sur un dossier de quatre pages. Les experts-comptables apportent leur assurance modérée en validant la cohérence des hypothèses de travail que sous-tendent les prévisionnels.

■ Comment définiriez vous le rôle de l'expert-comptable dans la recherche de financement ?

A. B.: L'expert-comptable est en première position pour accompagner les TPE/PME. Après l'arrêté des comptes annuels, il analyse leur structure financière et étudie les différentes possibilités de sources de financements dès lors que les comptes relèvent l'existence de besoins financiers.

Les fonds propres souvent insuffisants pour emprunter peuvent être renforcés avec l'intervention d'investisseurs (crowdéquity, business angels, fonds d'investissements) et il faut être accompagné de conseils (experts-comptables et avocats) pour les modalités opératoires et notamment l'évaluation de l'entreprise pour déterminer les conditions d'entrée des investisseurs (pourcentage dans le capital et prime d'émission rémunérant la survaleur).

■ Quels conseils donneriez-vous en priorité aux chefs d'entreprise en recherche de financement ?

A. B.: Je conseille aux chefs d'entreprise de demander leur cotation-notation à leurs banques (ce qui est possible depuis 2009) avant de solliciter un crédit afin d'évaluer leurs chances et de modéliser leur demande. Il convient de diversifier ses sources de financement car un crédit obtenu auprès d'un établissement financier peut servir d'effet de levier aux autres financeurs.

Je leur conseille de s'adresser en priorité aux réseaux d'accompagnement (Initiative France et Réseau Entreprendre) qui assurent des prêts d'honneur tant de création que de croissance. Ceux-ci favorisant l'intervention des banquiers en général, pour 1€ prêté en prêt d'honneur permet d'obtenir 7€ en prêt bancaire. Ou encore à travers la « love money » en demandant un coup de pouce à ses proches. Il faut savoir que ce type d'aide est exonéré de droits tous les 15 ans jusqu'à 31 865 €. Des capitaux propres suffisants confèrent une autonomie financière à l'entreprise lui permettant d'emprunter.

Enfin, le chef d'entreprise doit savoir parler de lui et de son projet avec sa passion. Cela me paraît essentiel pour convaincre les financeurs. Il est également intéressant pour l'entreprise de prendre une assurance santé économique (www.infogreffe.fr et www.touspourlaprevention.com) car cette démarche constitue un gage de sécurité pour les financeurs et les investisseurs. ◆

Propos recueillis par SAMORYA WILSON

Boucler son dossier de financement, mode d'emploi

Le dossier de financement doit être accompagné des pièces suivantes, essentielles pour l'obtention du financement.

- Kbis;
- Statuts;
- Copie de la carte d'identité et CV du dirigeant avec diplômes (professions réglementées ou métiers d'art ou métiers nécessitant un brevet professionnel);
- Situation matrimoniale (contrat de mariage ou non);
- Présentation de l'activité historique avec faits marquants (à mettre à jour chaque année);
- Principaux clients (répartition du chiffre d'affaires);
- Patrimoine immobilier de la société et placements bancaires pouvant servir de garantie;
- Organigramme du groupe;
- État de l'endettement : tous les contrats d'emprunt dont le remboursement est encore en cours avec les tableaux de remboursement, et les contrats de crédits-baux en vigueur;
- Comptes annuels des deux derniers exercices avec liasses fiscales complètes (et des filiales si groupe);
- Rapport généraux des commissaires aux comptes;
- Contrats de financement en cours avec des factors;
- État des inscriptions de privilèges et de nantissement (pour connaître les inscriptions existantes pouvant poser problème dans le cadre du nouveau financement sollicité pour faire radier les inscriptions qui subsisteraient à tort);
- État des hypothèques pour les biens immobiliers détenus par l'entreprise.

LES PIÈCES LIÉES À LA NATURE DU FINANCEMENT DEMANDÉ

La nature des pièces à produire à l'appui du dossier de financement est également liée à la nature du financement demandé (crédit d'investissement, crédit de trésorerie de moins de 25 000 €, crédit de restructuration). Concernant le crédit d'investissement et en complément des pièces visées ci-avant, il convient d'ajouter les pièces suivantes :

- Liste des investissements à réaliser avec devis ou pro forma;
- Motif de l'investissement; son intérêt pour l'entreprise, son impact sur le développement de l'entreprise (impact sur le chiffre d'affaires);
- Liste des charges supplémentaires que cet investissement va nécessiter : nouveaux locaux, sous-traitance, embauches...;
- Prévisionnel d'exploitation sur 3 à 5 ans incluant un rédactionnel avec les principales hypothèses retenues;
- Prévisionnel d'investissement sur 3 à 5 ans;
- Prévisionnel de trésorerie, ou détermination du cash flow prévisionnel pouvant être affectés au remboursement de l'emprunt sollicité sur 3 à 5 ans.

« FINANCEMENT DES ENTREPRISES : DIS-MOI QUI TU ES ! UNE NOUVELLE APPROCHE »

Paru le 19/01/2016 : Les Echos Sociétés

RENDEZ-VOUS
PARTENAIRES

BRICARD & LACROIX ASSOCIÉS

par **Cabinet d'expertise comptable**

Financement des entreprises : dis-moi qui tu es ! Une nouvelle approche

La recherche des meilleures solutions de financement des entreprises se fait dans la majorité des cas à travers le filtre des besoins. L'offre de financement s'est construite autour de ce modèle, l'apparition de nouveaux produits de financement étant le plus souvent liée à l'apparition d'un nouveau besoin de financement des entreprises.

On ne peut que se féliciter de cette réactivité de l'offre qui est essentielle au bon fonctionnement de notre économie. Mais la variété des questions suscitées par le financement des entreprises et les difficultés auxquelles sont confrontés les entrepreneurs pour trouver la réponse à leur situation révèlent la nécessité d'envisager une approche par le profil de l'entrepreneur.

Dis-moi qui tu es ?

En répondant à cette question, il faut donner aux entrepreneurs les moyens de trouver le financement qui leur ressemble.

« Il faut encourager et rassurer les entrepreneurs sur leurs capacités de financement à créer, reprendre ou développer une entreprise. »

AGNÈS BRICARD
Expert-Comptable, Commissaire aux comptes, Cabinet Bricard, Lacroix et Associés

Les solutions de financement pourraient être regroupées au sein de deux grandes familles création-reprise d'un côté et développement-croissance de l'autre. A travers cette classification, les entrepreneurs pourraient se reconnaître tour à tour non seulement à travers l'opération qu'ils souhaitent réaliser « création / reprise ou développement / croissance » mais aussi par rapport à leur statut : étudiant, senior, femme, exportateur, franchisé, autoentrepreneur...

Cette double classification permet à l'entrepreneur de bénéficier d'un effet miroir pour trouver le financement le plus adapté à son profil.

Prenons l'exemple d'un profil créateur d'entreprise.

L'addition des différentes solutions de financement qui peuvent être mobilisées en faveur des créateurs (prêts d'honneur par les réseaux d'accompagnement, prêts bancaires à la création, garanties, love money, concours, aides publiques, tours de table investisseurs, ...) permet d'évaluer une enveloppe globale de financement en calculant :

- une fourchette basse qui devrait se situer autour de 35 K€ ;
- une fourchette haute évaluée à un peu moins de 340 K€.

Cette approche pédagogique par le profil est fondamentale, elle permet d'encourager et de rassurer les entrepreneurs sur leurs capacités de financement à créer, reprendre ou développer une entreprise.

Elle permet également de mettre en exergue des difficultés, parfois même des contradictions relatives aux solutions de financement en place et d'offrir ainsi des opportunités pour adapter les politiques publiques et privées de financement des entreprises à la diversité des profils des entrepreneurs. ■

Agnès Bricard est Directrice scientifique du « Guide du Routard du financement d'entreprise 2016 » et Présidente d'honneur du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables.

Ce contenu a été réalisé par le cabinet Bricard, Lacroix & Associés.

« COMMENT EVITER LE DEPOT DE BILAN ? »

Paru en Juin 2015 : Chef d'Entreprise

Par Amélie Riberolle

COMMENT ÉVITER LE DÉPÔT DE BILAN ?

Vous faites partie des 500 000 entreprises en difficulté en France ? Pas de panique. Les recours pour éviter le dépôt de bilan sont nombreux. Afin d'agir au mieux et pour parvenir à une issue favorable, caractérisez vos difficultés et suivez nos conseils.

1 ANTICIPER. N'attendez pas que les indicateurs soient au rouge écarlate pour prendre des mesures. Dimitri Prévot, fondateur et président de Second souffle, une association membre du Portail du rebond, le martèle : *« Une entreprise se suffit à elle-même. »* Si vous commencez à injecter des fonds personnels ou si vous contractez une caution sur votre habitation, c'est qu'il y a un problème. *« Cela doit être le premier signe d'alerte »*, souligne-t-il.
Un feu clignotant que les chefs d'entreprise ne veulent souvent pas voir. *« En général, les sociétés qui nous appellent sont déjà quasiment en cessation de paiement »*, déplore le président de SOS Entrepreneurs Bruno Delcampe, qui a lui-même perdu une entreprise d'une centaine de salariés après la crise de 2008. Il vaut mieux anticiper pour ne pas agir dans l'urgence.
« On commence par avoir du mal à payer sa TVA et son Urssaf », avertit Agnès Bricard, présidente d'honneur du conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables. À ce moment précis, selon l'experte, il faudrait avoir le réflexe du mandat ad hoc, procédure préventive et confidentielle de règlement amiable des difficultés, avant que l'entreprise ne se trouve en cessation de paiement. *« Le jour même, vous obtenez une attestation qui suspend les poursuites fiscales et sociales »*, explique-t-elle. Un modèle de requête est disponible en ligne et vous pouvez proposer le nom d'un expert économique ou financier que vous souhaitez comme mandataire. Elle conseille de se rendre au tribunal de commerce avec un prévisionnel, éventuellement un avocat. *« Bien sûr, toutes ces procédures ont un coût. Mais il faut bien se soigner ! »* C'est pourquoi, à la manière d'une mutuelle, il existe une assurance santé des entreprises qui rembourse les honoraires des accompagnants (www.agnes-bricard.com).

> **Il faut agir sans tarder. Dès les premières difficultés, l'entreprise peut être aidée.**

2 RÉFLÉCHIR. Avez-vous envie de continuer l'aventure ? Maître Ketty Leroux, avocate en droit des affaires, le demande à chacun de ses clients. *« Il faut parfois aider un chef d'entreprise à prendre conscience que le marché n'existe plus »*, souligne Bruno Delcampe.
Mais si la réponse est oui, attention à *« ne pas se tromper de procédure »*, met en garde Maître François Legrand, mandataire judiciaire et président de l'Institut français des praticiens des procédures collectives (IFPPC), organisation territoriale qui regroupe les professionnels du droit et du chiffre des entreprises en difficulté (administrateurs et mandataires judiciaires, avocats, experts-comptables, commissaires aux comptes, etc.). Il est essentiel de prendre du recul pour cibler ses difficultés et ainsi adopter la bonne stratégie. *« Il n'existe pas de solution stan-*

›our la spécialiste des entreprises en é Ketty Leroux. Sans compter que *« c'est un traumatisme »*, souligne François 1. Mieux vaut mettre son énergie au ser- son imagination. D'autant que le :aire l'affirme : *« Il existe des tours de passe- ut à fait légaux, qui permettent de sortir la ›au. »*

;F (Commission des chefs des services ers), constituée de représentants des ;mes de sécurité sociale et de l'assurance ge, présidée par le trésorier-payeur géné- ›ut vous aider à élaborer un plan ›ment, sur deux ans maximum, de vos fiscales et / ou sociales. Il en existe une ›artement. Et si vous avez du mal à sortir aires, des banques spécialisées comme is vous feront ouvrir un compte dédié ›ue tous les autres sont bloqués...

3 PENSER À LA MÉDIATION. Service gratuit, la médiation du crédit est ouverte à toutes les entreprises, y compris celles soumises à des procédures collectives, dès lors que leurs établissements financiers refusent un financement lié à une activité professionnelle. C'était le cas de Valérie Blard-Morrissey. *« Avant le lancement de ma marque de cosmétiques Beautanicae, ma banque s'est rétractée au motif qu'elle ne finançait pas la recherche et développement »*, se souvient-elle. Pendant les deux semaines suivantes, elle enchaîne les rendez-vous avec différentes banques. Sans succès. Alors, elle remplit son dossier en ligne. *« Le lendemain matin, je recevais un appel. Le mardi j'étais en contact avec une banque partante et en fin de semaine, j'avais mon prêt. »* Un clic qui lui a évité de vendre sa maison. Cinq ans après, la marque se développe à l'export.

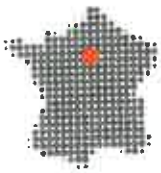
« Ce n'est pas facile, mais je suis confiant »

Antoine de Jouffrey
p-dg d'Acanthe

I a connu pas mal de mésaventures et frôlé à plusieurs reprises le dépôt de bilan. Le Lyonnais Antoine de Jouffrey, à la tête de la marque de vêtements Acanthe est un rescapé arle sans complexe de ses difficultés. Ce chef d'entreprise a su se :ttre en cause à la fin des années 1990, quand la vente à domicile passée de mode, révisant complètement son modèle écono- ıe au profit de magasins à la déco minimaliste, à l'écart des sses prestigieuses, pour continuer à offrir des vêtements de ité à prix doux. La première boutique ouvre en 1998. En 2010, ıthe lance un site internet marchand. Son patron n'a pas hésité ıer toutes les cartes pour pérenniser son entreprise fondée en ;, comme la médiation du crédit : *« À l'époque, on s'adressait à la que et on n'avait pas de réponse. »* La médiation du crédit organise réunion, la banque formule enfin son refus et l'entreprise trouve tres partenaires.

s un contexte tendu, l'entreprise s'est retrouvée en cessation ›aiement en 2012. Le tribunal a estimé que la société était viable gré une forte chute des recettes. Dans le cadre d'un plan de tinuation, il a fermé quelques boutiques. *« Ce n'est pas facile, ›nsommation est toujours en berne, mais je suis confiant. Nous ›ns aujourd'hui trouver d'autres partenaires pour consolider le let »*, déclare-il en se battant pour fabriquer et faire porter ses ›ements intemporels confectionnés en France et à Madagascar.

ACANTHE
Vêtements pour adultes, enfants et bébés
Rueil-Malmaison (Île-de-France)
Antoine de Jouffrey, 54 ans
SA à conseil d'administration
> Création en 1983 > 40 salariés
CA 2014 6,1 M€



+ Retrouvez-nous au quotidien sur chefdentreprise.com

Par Amélie Riberolle

Le médiateur de Bercy, Emmanuel Constans, se félicite de son côté de cette *«possibilité de recours supplémentaire amiable»* qu'est le médiateur des ministères économiques et financiers. Il agit quand les difficultés concernent des questions de fiscalité, avec l'Urssaf notamment, quand le litige est constitué et après des premières démarches infructueuses. Un dispositif de plus en plus sollicité par les entreprises (+19 % par rapport à l'an dernier), grâce notamment à un accès "simple, direct et informel". Car, souligne Emmanuel Constans, *«il faut aller vite. Les deux tiers des demandes sont traitées en moins de deux mois»*. Il ne faut donc pas hésiter, d'autant que le taux de recevabilité est très élevé (plus de 60 %). Même si l'obtention d'une nouvelle expertise ne préjuge pas de son résultat, ce dispositif, qui mobilise une quinzaine d'experts à Bercy (et un tout nouveau logiciel de transfert de données), permet souvent d'éviter l'engrenage. À noter que pour ne pas effrayer les banques, vous devez dans ce cas faire porter en marge du RCS la contestation de la dette fiscale. C'est ce qu'a fait, sur les conseils du médiateur, cette PME en ingénierie spécialisée dans le secteur nucléaire, alors que son dossier de crédit impôt recherche, non éligible en premier contrôle, commençait à peser lourd dans les comptes. Ses dirigeants se félicitent d'avoir fait cette démarche : *«La médiation connaît parfaitement la réglementation et la législation en vigueur, ce qui est précieux pour nous chefs d'entreprise, performants dans notre métier mais pas forcément juristes initiés !»*

Rencontrer ses créanciers, négocier un étalement.

4 NÉGOCIER ! *«Avant de penser au redressement judiciaire, il faut essayer de s'arranger avec ses créanciers !* souligne Maître Leroux. *Car l'obtention d'un délai de paiement paralyse l'ouverture de la procédure collective.»* L'avocate parisienne songe à ce dirigeant d'entreprise dans le secteur automobile, au bord du gouffre en raison *«d'un loyer qui l'étranglait»*. Après une résiliation amiable du bail, cet entrepreneur a trouvé un local moins cher et gelé ses dettes bancaires pendant un an. Il a dû se séparer de certains collaborateurs, mais son avocate en est certaine, *«il va s'en sortir»*.

Même discours du côté d'Agnès Bricard : *«Le bailleur, en général, on peut discuter avec lui. Il faut le rencontrer, expliquer la situation et organiser un étalement sur six mois, un an...»* Avec cet argument supplémentaire : *«S'il n'accepte pas, on peut demander au tribunal de commerce de le payer en 24 mois, ils y sont en général assez sensibles.»* Bailleur ou fournisseur, dès qu'un créancier devient virulent, *«on se rencontre, on organise un étalement»*. Même en position délicate, il faut garder confiance : *«Personne n'a intérêt à ce que la relation s'arrête»*, insiste-t-elle.

5 NE PAS S'ISOLER. De nombreux réseaux d'entraide existent, comme SOS entrepreneurs. Cette association, née dans le Nord-Pas-de-Calais, fonctionne comme une plateforme téléphonique ouverte 24h/24 et occupe pas moins de 250 personnes. *«Nous recevons, en moyenne, cinq appels par jour»*, jours fériés compris, explique son président Bruno Delcampe. Des conversations qui peuvent durer une heure et demie pour *«décortiquer la situation»*, suivies d'un passage d'une demi-journée dans l'entreprise et d'une mission de conseil qui fonctionne, puisque *«40 % sortent de la situation de paiement dans les 15 jours»*.

L'association fait partie du Portail du rebond, qui aide ceux pour qui l'issue serait quand même le dépôt de bilan à sortir de la dynamique de l'échec. Son président, Dimitri Prévot, croit en un changement progressif des mentalités : *«Dans les pays anglo-saxons, on voit d'un très bon œil cette capacité à rebondir. Il faut qu'on sorte de cette culture de l'échec !»*

@Chef_entreprise

De nombreux réseaux d'entraide existent et certains d'entre eux sont gratuits.

La médiation du crédit règle les deux tiers des demandes en moins de deux mois.

Trop souvent, les entreprises attendent d'être en cessation de paiement pour réagir.

La culture de l'échec pèse lourd en France et crée une force d'inertie.

« RESPONSABILITE DES DIRIGEANTS. NOUVEAUTES MAJEURES DANS L'ANTICIPATION ET LA PREVENTION DES DIFFICULTES FINANCIERES DES ENTREPRISES »

Paru le 26/03/2015 : Les Annonces de la Seine

Responsabilité des dirigeants

Nouveautés majeures dans l'anticipation et la prévention des difficultés financières des entreprises

AIG

Paris, 19 mars 2015

*Plus de 150 experts-comptables, avocats et représentants de Chambres de commerce ou de la Banque de France, ont participé au colloque organisé par AIG (un leader mondial des assurances dommages et responsabilités) à la Maison du Barreau de Paris sur le thème « **Anticipation des difficultés financières des petites entreprises** » le 19 mars dernier. Un panel de hautes personnalités au premier rang desquelles Agnès Bricard, Jean-Bertrand Drummen, William Feugère et Patrick Sénicourt ont animé les débats autour de la responsabilité des dirigeants et de leur sécurité, des actions concrètes pour prévenir les difficultés financières des entreprises et de l'accès au droit grâce aux outils de la prévention.*

Jean-René Tancrède

Ce colloque fut un moment clé pour AIG avec ses partenaires et clients. Présent depuis 67 ans en France, AIG y est un acteur important du marché des assurances entreprises, et la 5ème entité du groupe AIG, avec pour ambition d'atteindre le milliard de dollars de chiffre d'affaires d'ici trois ans.

« AIG est aujourd'hui l'assureur en responsabilité des dirigeants de plus de 400 000 dirigeants en France. Nous les garantissons avec une prise en charge des frais de défense et des conséquences pécuniaires engagés pour la protection des dirigeants dans le cadre de procédures civiles, administratives ou pénales. Nous voulons constamment aller au-delà et innover pour mieux accompagner nos clients » indique Fabrice Domange, Directeur Général France – Benelux pour AIG.

Dans un contexte économique difficile, les défaillances d'entreprises restent à un niveau élevé, supérieur à 60 000 par an et les entreprises en difficultés plus de 350 000. Partant du constat que l'accès au crédit bancaire pour les PME/TPE est primordial pour leur éviter les risques de cessation de paiement, un service de prévention sur la notation de crédit par les banques des entreprises a été imaginé et présenté lors de ce colloque.

Dans une optique d'innovation et de prévention, AIG propose ainsi dans sa nouvelle offre PACK Dirigeants d'élargir sa garantie « Fonds de Prévention » pour les PME/TPE. Désormais comme le précise Didier Seigneur – Directeur des risques financiers pour AIG : *« Suite à dénonciation ou rupture d'un crédit bancaire, AIG propose à ses assurés la prise en charge de frais d'experts ainsi qu'un accès exclusif au service de Nota-PME. Cette garantie permet à l'entreprise assurée de pouvoir renégocier sa notation bancaire dans le but de pouvoir continuer à trouver des financements auprès de ses partenaires bancaires ».*

Pour en savoir plus et obtenir le livre blanc du colloque, contactez les équipes AIG : pack@aig.com

2015-150

Patrick Sénicourt, Agnès Bricard, Alain Mourot et Jean-Bertrand Drummen

Photo © Jean-René Tancrède - Téléphone : 01.42.60.36.35

« IL FAUT PLUS DE FEMMES ENTREPRENEUSES ! »

Paru le 02/02/2015 : Le Parisien Économie

Il faut plus de femmes entrepreneuses !

Les femmes représentent 30 %. des créateurs d'entreprise en France. Ce taux évolue peu ces dernières années et il reste bien trop faible tant au regard des politiques que des économistes. Pour la deuxième année consécutive, le Salon des Entrepreneurs leur fait la part belle.

En août 2013, Najat Vallaud-Belkacem, alors ministre du Droit des femmes, annonçait sa volonté de faire passer de 30 à 40 % la part des femmes cheffes d'entreprise d'ici à 2017. Pour Agnès Bricard, fondatrice de la Fédération des femmes administrateurs (FFA) et à la tête du cabinet d'expertise comptable Bricard-Lacroix et Associés qu'elle a elle-même créé, il faudra bien un jour atteindre les 50 %.

Agnès Bricard, fondatrice de la Fédération des femmes administrateurs. (DR.)

Un blocage culturel

« Les femmes ont besoin d'être mieux informées et reconnues car elles doivent toujours faire face à un certain blocage des mentalités », explique cette fervente militante de la parité professionnelle. Il ne faut pas oublier qu'en 1970, c'est-à-dire hier, les femmes ne pouvaient pas ouvrir un compte en banque sans l'autorisation de leur mari… ». Pour favoriser l'entrepreneuriat au féminin, il est donc urgent, plaide Agnès Bricard, ments, véritable nerf de la guerre ». Car les femmes ne le savent pas assez, elles sont particulièrement douées pour prendre les rênes d'une entreprise. Elles prennent par exemple deux fois plus de temps que les hommes pour étudier un dossier. « De la prudence pour certains, moi j'appelle ça du professionnalisme », insiste Agnès Bricard. Plus culturelle, plus raisonnable la femme entrepreneuse est plus réfléchie et meilleure manageuse. « Elle sait écouter les autres et contrairement à son homologue masculin, ne pense pas qu'elle patronne de droit divin », explique encore cette spécialiste du travail féminin. « Elles savent organiser, déléguer, de talents qui favorisent

« AGNES BRICARD : " ŒUVRER A LA CREATION D'UNE ASSOCIATION DES FEMMES DAF " »

Paru en Septembre 2014 : DAF Magazine

Agnès Bricard : « Œuvrer à la création d'une association des femmes Daf »

Première femme présidente de l'Ordre des experts-comptables et présidente de la Fédération des femmes administrateurs, Agnès Bricard est particulièrement qualifiée pour parler des Daf, de leurs missions, de l'évolution de cette profession et de sa féminisation. Entretien avec celle qui, durant son mandat au sein du CSOEC, a œuvré pour rapprocher les Daf des experts-comptables.

En qualité d'expert-comptable, votre interlocuteur en entreprise est souvent le Daf. Quel regard portez-vous sur cette profession?
La fonction a sensiblement évolué au cours des 15 dernières années. Elle a toujours nécessité une expertise technique élevée, dans le champ de la finance, du droit et des systèmes d'information. Cette expertise doit désormais être complétée par deux savoir-faire, à mon sens centraux. Le premier, l'art du management, est déjà devenu une seconde nature chez de nombreux Daf, que l'on voit fréquemment former des binômes avec le directeur général ou le président et qui sont presque systématiquement associés aux décisions importantes. Autre nouveau savoir-faire: une très bonne maîtrise de la communication financière. Le Daf doit se montrer pédagogue pour transcrire une réalité complexe, celle de l'entreprise et de son secteur, en termes simples et, de plus en plus souvent, à l'aide du langage graphique. Il doit aussi s'adapter à une gamme très variée d'interlocuteurs, qui va de l'actionnaire – individuel, familial, institutionnel – aux autres bailleurs de fonds que sont les banques, les établissements publics, les sociétés de services financiers, les gestionnaires de fonds, les investisseurs, voire les marchés financiers.

La direction administrative et financière se féminise-t-elle?
Le taux de femmes dans cette fonction est aujourd'hui à 22 %, un niveau proche de celui de la profession d'expert-comptable. Est-ce suffisant? Non. L'application du principe d'égalité mais aussi l'efficacité économique et managériale justifient d'accélérer la féminisation de la fonction de Daf. Plus largement, il faut tout mettre en œuvre pour briser le fameux plafond de verre qui empêche les femmes d'accéder à des postes de direction dans les entreprises privées et publiques, dans la fonction publique, mais aussi dans le monde associatif, syndical, etc. D'ici quelques mois, après avoir achevé mon mandat de deux ans à la tête de la Fédération des femmes

À SAVOIR

ÊTRE FEMME ET DAF DANS UN COMEX DU SBF 120 EN 2014

Ce tableau propose un état des lieux de la présence des femmes Daf au sein des comités exécutifs des groupes français en comparant les sociétés du CAC 40 à celles du SBF 120.

	SBF 120	CAC 40
Nombre de sociétés faisant siéger des femmes	72 sociétés	25 sociétés
En %	60 %	62,5 %
Nombre de femmes	132 femmes sur 1 217 membres du Comex	42 femmes sur 477 membres du Comex
En %	10,8 %	8,8 %
Nombre de femmes Daf	13 femmes Daf siègent dans un Comex	4 femmes Daf siègent dans un Comex
En %	31,8 % des femmes siègent dans un Comex d'une société du CAC 40	

Étude menée par la Fédération des femmes administrateurs et l'Institut d'administration des entreprises de l'Université de Poitiers.

www.daf-ma

© EA

BIO EXPRESS

1983
Agnès Bricard, expert-comptable diplômée, CAC et conseil expert financier, crée et dirige le cabinet d'expertise comptable Bricard-Lacroix et Associés.

1987 à 2001
Élue au Conseil de l'Ordre des experts-comptables région Paris Île-de-France, elle en assure la présidence en 2001 et 2002.

2005 à 2008
Élue au Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables (CSOEC) depuis 2005, elle occupe jusqu'en 2008 les fonctions de présidente du Club secteur public et du comité Collectivités locales et associations.

2009-2012
Agnès Bricard est vice-présidente, puis présidente du CSOEC.

2012
Elle crée de la Fédération des femmes administrateurs, dont elle est présidente.

2014
Création de l'association Tous pour la prévention des entreprises avec l'assurance santé économique.

administrateurs, je compte œuvrer à la création d'une association des femmes Daf, qui devrait venir grossir les rangs de la Fédération.

Vous avez créé cette Fédération des femmes administrateurs en juillet 2012. Quelles en étaient les motivations?

Deux textes – la loi dite Copé-Zimmermann de janvier 2011 pour le secteur privé et la loi Sauvadet de mars 2012 dans le domaine de la fonction publique – font référence à des seuils obligatoires chiffrés et à un calendrier de mise en conformité s'agissant de la parité au sein des conseils d'administration. La Fédération des femmes administrateurs, qui a pour membres des associations réunissant des femmes de la sphère libérale, de la fonction publique et du monde de l'entreprise, se veut une sorte de service après-vente de ces deux textes. Son rôle est de contribuer, aux côtés d'autres acteurs, à la professionnalisation du statut d'administrateur. Une nécessité absolue si l'on veut en finir avec la logique, bien ancrée en France, de la cooptation entre membres des mêmes réseaux ou des mêmes grandes écoles. La Fédération vise aussi à encourager la mise en place de formations ad hoc et de dispositifs d'accompagnement des candidates et enfin, à promouvoir la visibilité des futures administratrices ou encore à fluidifier les relations que devraient entretenir les parties prenantes, parmi lesquelles les cabinets de chasseurs de tête.

Quels sont les enjeux majeurs auxquels les Daf devront faire face au cours des prochaines années?

On parle beaucoup depuis deux ou trois ans, de la désintermédiation, mais pour les PME, le financement provient encore à 95 % des banques ou de leurs filiales dans les domaines de l'affacturage et du crédit-bail, notamment. Au moment où le crédit bancaire est davantage sélectif ou soumis à restriction, il est opportun de penser aux mécanismes de garantie, à l'instar de ceux proposés par la Bpifrance. Et quand il s'agit de financer le cycle d'exploitation, par exemple en ayant recours à l'affacturage, il est indispensable de faire jouer la concurrence et de prendre le temps de comparer les conditions, prix, quotités finançables, etc.

C'est délicat à dire à des Daf confrontés à une conjoncture économique déprimée, mais il ne faut pas baisser les bras dans le domaine de l'investissement, en particulier dans le domaine de la stratégie commerciale et dans celui de la conquête de marchés à l'étranger. On constate qu'un dispositif comme le CIR donne de très bons résultats; pourquoi le gouvernement Valls ne mettrait-il pas en place des incitations de même nature en faveur du développement commercial, qui mérite d'être reconnu comme un investissement à part entière?

ANTOINE GENDRE ET FLORENCE LEANDRI

« LE NOUVEAU DROIT DES ENTREPRISES EN DIFFICULTE : CONSEILS PRATIQUES »

Paru en Juillet 2014 : Revue bimestrielle Lexisnexis Jurisclasseur

plus fréquentes avec (peut-être) pour finalité d'assurer ainsi le financement « *hors procédure collective* » d'une prime supra légale.

• Le rétablissement de la déclaration de créances des salariés pour sécuriser l'admission sur l'état des créances, en facilitant l'information individuelle des salariés sur leur obligation de déclarer leurs créances afin de faire courir les délais forclusion.

• La révision en baisse du montant des plafonds de garantie de l'AGS qui ne remettrait pas en cause le respect par la France de ses engagements communautaires du fait de l'écart très important entre les plafonds de l'AGS (75 000 € en 2014) et la moyenne des plafonds en vigueur au sein des autres États de l'Union européenne.

3. Conclusion

12 - La prise de conscience progressive de la nécessité de l'adoption d'un droit social dérogatoire réservé aux procédures collectives, est une réalité incontestable, reconnue tant par les praticiens que par la doctrine.

L'objectif ne consiste pas à priver les salariés concernés de leurs droits en cas de procédures collectives ou de réduire la protection sociale à laquelle ils peuvent prétendre aujourd'hui.

La finalité est de rendre compatibles les procédures de licenciement applicables avec les contraintes des procédures collectives.

Au final, c'est l'efficacité du traitement des difficultés des entreprises qui doit être privilégiée en facilitant le rebond économique des entreprises et le retour à l'emploi des salariés licenciés.

C'est un vœu qui rejoint totalement la demande des employeurs exprimée dans les discussions autour du Pacte de responsabilité : « Assouplissons notre Code du travail dont la lourdeur et la complexité sont devenues des obstacles à la mobilité sociale et à la croissance d'une société innovante, sécurisons enfin la vie des entreprises, apportons des mesures de simplifications concrètes ». ■

Mots-Clés : AGS - Ordonnance du 12 mars 2014
Garantie des salaires - Ordonnance du 12 mars 2014
Salariés - Ordonnance du 12 mars 2014

40 Le nouveau droit des entreprises en difficulté : conseils pratiques

Table ronde animée par Yves LELIÈVRE,
président de la Conférence générale des juges consulaires

avec la participation de Thierry MONTÉRAN,
avocat à la Cour

Agnès BRICARD,
première présidente du Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables 2011-2012, expert-comptable diplômée, commissaire aux comptes, présidente de la Fédération Femmes administrateurs, présidente de l'Association « Tous pour la Prévention de l'Entreprise avec l'Assurance Santé Économique des Entreprises

Georges TEBOUL,
avocat à la Cour, ancien membre du Conseil de l'Ordre, membre du Conseil national des barreaux

Joanna GUMPELSON,
avocate à la Cour, Cabinet De Pardieu Brocas Maffei

1 - **Yves Lelièvre :** L'insécurité peut venir de la multiplication et de l'empilement des textes. Le juge devient un réducteur de complexité ou plus exactement il peut le devenir à condition d'avoir à cœur de rechercher une cohérence collective. Tel est l'objet de cette table ronde qui va tenter d'apporter les premières réflexions pratiques à ce texte certes important mais complexe.

2 - **Thierry Montéran :** Le professeur Philippe Roussel Galle aime délibérément jouer avec les symboles et le calendrier. Qui aurait pu imaginer que ce talentueux professeur choisisse un amphithéâtre de la faculté de médecine pour permettre non seulement aux universitaires, aux juges, aux praticiens mais également aux auteurs de la nouvelle loi de la disséquer sans qu'aucune anesthésie ne vienne frapper un public aussi nombreux que varié.

Quelle maîtrise du calendrier que d'organiser une conférence sur l'ordonnance du 12 mars 2014 le jour même où elle entre en application, la veille du jour où le décret d'application sera lui-même applicable et le lendemain d'un match de la coupe du monde de football où la France entendait se qualifier pour les quarts de finale.

Les grands points à retenir des nouveautés concernant la prévention sont ceux qui ont trait aux demandes de délai, la préparation du *prepack* sauvegarde, la nouveauté concernant le *prepack* cession, rappelons néanmoins pour mémoire le recrutement du prestigieux président du tribunal de grande instance dorénavant compétent à l'égal de son homologue au tribunal de

Ndlr : Intervention au colloque « Un nouveau droit des entreprises en difficulté, plus efficace et plus équilibré » organisé par le CEDAC, faculté de droit de l'université Paris Descartes (Paris V) sous le Haut patronage du ministère de la Justice, le 1er juillet 2014.

commerce pour effectuer toutes démarches en vue de la prévention détection.

1. Les délais de l'article L. 611-7 accordés par le président du tribunal ayant nommé la conciliation

Alors que jusqu'à présent, les délais de paiement ne pouvaient être demandés et accordés qu'en cas de mise en demeure ou de poursuite par le créancier pendant le cours de la procédure de conciliation, le champ d'application de l'article L. 611-7 est étendu par la suppression du mot « si » puisque des délais de paiement peuvent désormais être accordés en cas de mise en demeure de poursuite antérieure à l'ouverture de la procédure de conciliation. Le président qui a nommé le conciliateur et qui statuera sur son rapport peut désormais subordonner la durée des délais accordés à la conclusion de l'accord de conciliation.

Après l'accord constaté ou homologué, le président peut, à la demande du débiteur, nommer un mandataire (conformément à l'article L. 611-8) à l'exécution de l'accord.

Pendant la période d'exécution de l'accord, il se peut que le débiteur rencontre à nouveaux des difficultés. Il peut alors à nouveau attraire l'un de ses créanciers devant le président qui a nommé le mandataire à l'exécution de l'accord. L'article L. 611-10-1 réintroduit ici une condition préalable à cette saisine tenant à l'exercice de poursuite ou l'envoi d'une mise en demeure pendant la période d'exécution de l'accord. Le juge, éclairé par le mandataire, pourra accorder des délais et pourra prendre en compte les conditions de l'exécution de l'accord et il est précisé, contrairement à la demande de délais présentée pendant la conciliation, que cette faculté d'accorder des délais de paiement n'est pas applicable aux créanciers fiscaux et sociaux visés au troisième alinéa de l'article L. 611-7.

2. Le *prepack* sauvegarde

La préparation en conciliation ou en mandat *ad hoc* d'un plan mis en application dans une procédure de traitement est une création de la pratique. Pour régler des difficultés qui ne se rencontraient que dans des très grandes entreprises, le législateur avait créé la sauvegarde financière accélérée. L'inconvénient de cette dernière était qu'elle était réservée à de très grandes entreprises et qu'elle ne concernait qu'une catégorie de créanciers, ceux détenant une créance financière. Bien que la sauvegarde financière accélérée n'ait été mise en pratique que dans le cadre de cinq procédures en huit ans, on peut penser que puisqu'elle était, à titre principal, utilisée comme un moyen de pression sur les créanciers minoritaires récalcitrants de la conciliation, elle avait néanmoins rempli son office sans avoir besoin pour cela d'être réellement utilisée. L'expérience était donc positive mais les restrictions de son utilisation dommageables.

C'est pour répondre à ces critiques que le législateur introduit une procédure de sauvegarde accélérée dont l'ancienne sauvegarde financière accélérée n'est qu'une excroissance, la sauvegarde accélérée devant devenir la règle. Comme pour la SFA, la sauvegarde accélérée n'est envisageable que comme suite d'une procédure de conciliation en cours dans laquelle un plan a déjà été élaboré, a retenu un large support de la part des créanciers, ce soutien étant suffisamment large pour qu'on puisse rendre vraisemblable l'adoption d'un plan dans un délai de trois mois du jugement d'ouverture de la sauvegarde accélérée.

L'esprit est donc le même. Il s'agit d'échapper à la règle de l'unanimité consubstantielle à la conciliation pour imposer la règle de la majorité mais alors mise en œuvre dans le cadre d'une procédure publique, une procédure de sauvegarde de type particulier puisqu'elle se distingue par la facilité de mise en œuvre et la rapidité de l'adoption du plan de trois mois maximum. Mais surtout, l'utilisation de cette sauvegarde accélérée est maintenant possible pour régler le problème de créanciers autres que simplement financiers. La sauvegarde accélérée peut être ouverte à l'égard d'un débiteur dont les comptes ont été certifiés par un commissaire aux comptes ou établis par un expert-comptable et dont le nombre de salariés est supérieur à 20, le chiffre d'affaires supérieur à 3 000 000 € ou le total de bilan supérieur à 1 500 000 €, ces seuils étant maintenant les seuils de constitution obligatoire des comités de créanciers.

L'inconvénient de l'ouverture de la sauvegarde est la publicité qui y est faite. La sauvegarde accélérée n'échappe pas à cette publicité puisqu'elle reste une procédure de sauvegarde de droit commun avec des particularités tenant à son ouverture et à sa durée. Si le plan n'est pas adopté à l'intérieur du délai de trois mois, la procédure est terminée.

La sauvegarde financière accélérée est, elle, comme l'ancienne SFA, réservée aux créanciers ayant la qualité de membre du comité des établissements de crédit et, s'il y a lieu, les obligataires, la particularité étant que le délai de trois mois est ici remplacé par un délai d'un mois.

3. Le *prepack* cession

Le *prepack* cession trouve son fondement dans la nouvelle mission confiée à un conciliateur ou à un mandataire aux termes de l'article L. 611-7 « *d'organisation d'une cession partielle ou totale de l'entreprise qui pourrait être mise en œuvre, le cas échéant, dans le cadre d'une procédure ultérieure de sauvegarde, de redressement judiciaire ou de liquidation judiciaire* ». Ainsi, la cession des actifs de l'entreprise pourrait être organisée en prévention et mise en œuvre en redressement ou en liquidation judiciaire dans des conditions de rapidité accélérée après avis du ministère public mais également au cours de la procédure de sauvegarde. Le *prepack* cession devra être entouré de garanties de transparence et l'avis du ministère public doit être recueilli, aux termes de l'article L. 642-2, alinéa 2, dans une telle hypothèse.

En résumé, le *prepack* cession intervient dans le cadre d'une procédure de prévention, mandat *ad hoc* ou conciliation dans laquelle le débiteur choisira vraisemblablement le mandataire *ad hoc* ou le conciliateur. Même entourée d'une mesure de publicité faite en prévention, la cession se fera très probablement au profit d'un cessionnaire choisi par le débiteur. Elle sera mise en œuvre dans le cadre d'une procédure de sauvegarde, redressement ou liquidation judiciaire dans laquelle le mandataire nommé en prévention sera également celui qui sera désigné dans la procédure subséquente pour mettre en œuvre ce qu'il aura préparé en conciliation. Cette procédure souple et rapide reste d'une utilisation tentante mais comporte des risques de débordement auxquels le juge, le ministère public et le mandataire de justice devront être attentifs.

Très brièvement, les autres points intéressant la prévention et devant être mentionnés tiennent aux mesures concernant l'encadrement du coût d'utilisation des techniques de prévention, la mise hors-jeu de toutes les clauses de contrat qui entraîneraient une diminution des droits ou aggraveraient les obligations du débiteur en cas de recours à une mesure de prévention, le renforcement considérable du privilège de l'argent frais au détriment des plans de sauvegarde ou de redressement subséquents.

3 - **Yves Lelièvre :** Vous êtes à l'origine de l'assurance santé économique, pensez-vous qu'elle puisse connaître une nouvelle jeunesse à l'occasion de la promulgation de cette ordonnance ?

4 - **Agnès Bricard :** La création de l'assurance santé économique par les experts-comptables sous ma présidence et avec les avocats sous la présidence de Christian Charrière Bournazel, le CIP sous la présidence de Thierry Montéran, et la Conférence générale des tribunaux de commerce sous la présidence de Jean-Bertrand Drummen, est issue de ce constat : dès lors qu'une entreprise est en difficulté, sa trésorerie est asséchée et on lui dit de se faire accompagner par des professionnels, des experts de crise à savoir les experts-comptables qui établissent les prévisionnels, les avocats qui sont chargés de rédiger les protocoles

d'accord, les mandataires *ad hoc* ou conciliateurs qui négocient, pour mettre en place des mesures de prévention en amont de la cessation de paiement. Or le règlement des honoraires de ces derniers ne peuvent être assumés par l'entreprise !

L'assurance santé économique permet la prise en charge de la rémunération des conseils, experts de crise dès que les difficultés apparaissent. C'est l'assurance maladie des particuliers qui devient ainsi l'assurance maladie des entreprises !

Cette assurance vise à développer le recours aux dispositifs de prévention dont l'efficacité est reconnue, tels que l'accès à la CCSF – Commission des chefs des services financiers – pour étaler sur une durée maximale de trente-six mois les dettes fiscales et sociales généralement premières dettes émergentes de l'entreprise. Un dossier doit être établi d'une dizaine de pages que l'on souhaite simplifier comme à l'instar du dossier crise de 2009 – avec des prévisionnels pour convaincre la Commission que l'entreprise est pérenne et pourra faire face au paiement de ses dettes. L'accompagnement des conseils est souhaitable pour établir le dossier adéquat et solliciter la solution la plus adaptée à la situation de l'entreprise.

Les dettes fiscales et sociales étant moratoriées, l'entreprise peut solliciter un mandat *ad hoc* ou une conciliation pour étaler les dettes bancaires ou bailleurs-propriétaires ou fournisseurs pour les plus importants, auprès du président du tribunal de commerce ou du président du tribunal de grande instance pour les associations, en toute confidentialité car il n'y a pas de publication dans les journaux légaux ni d'inscription sur l'extrait Kbis de l'entreprise.

D'autres mesures de prévention existent telles que la médiation du crédit ou la CODEFI ou le CIRI pour les entreprises de plus de 400 salariés.

Il est reconnu que 70 % des entreprises qui ont recours en temps utile à ces mesures de prévention surmontent leurs difficultés et peuvent ainsi se pérenniser et sécuriser les emplois. On comprend mieux ainsi l'intérêt de l'accompagnement par les conseils !

Dans l'ensemble de ces cas, l'assurance santé économique se déclenche soit, première possibilité, par un tiers lors des procédures d'alerte assurées par le commissaire aux comptes, par le Président du tribunal de commerce ou du tribunal de grande instance lors de leur convocation du dirigeant, le comité d'entreprise dans son droit d'alerte ou par les associés ou actionnaires détenant 5 % du capital, soit, deuxième possibilité, par le chef d'entreprise lui-même :

- l'attestation délivrée par la CCSF, lors du dépôt du dossier sans attendre la tenue de la réunion de la commission qui examinera ultérieurement le dossier de l'entreprise – qui suspend les poursuites des créanciers fiscaux et sociaux – est adressée à l'assureur pour la prise en charge des honoraires des conseils ;
- de même l'ordonnance rendue par le président du tribunal de commerce ou du tribunal de grande instance pour nommer le mandataire *ad hoc* ou le conciliateur est la pièce qui doit être adressée à l'assureur pour la prise en charge des honoraires des conseils.

Pour les personnes morales (dont les associations), le contrat d'assurance santé économique entreprise est inscrit dans la RCMS – Responsabilité civile mandataire social – avec une prise en charge des honoraires de 30 000 à 50 000 €. Cinq assureurs présentent une offre pour les personnes morales AIG, HISCOX, AXA, Covea Risks, AON ET CFDP.

Pour les entreprises individuelles et professions libérales Groupama propose une assurance autonome.

Une réflexion est engagée avec la GSC Garantie sociale chefs d'entreprises pour inscrire dans leur assurance chômage facultative proposée aux entrepreneurs individuels et aux dirigeants mandataires cette assurance santé économique en vue de « soigner » leur entreprise et d'annoncer aux créateurs « Dès la création la prévention ». Cela coûtera moins cher à l'assureur de la GSC qu'est Groupama de prendre en charge les honoraires des conseils pour 10 000 € ou plus selon le choix du dirigeant que de payer vingt-quatre mois de rémunération (assurance chômage) aux entrepreneurs individuels ou dirigeants dont l'entreprise aura disparu. C'est un argument de poids !

Ainsi on ne peut qu'apprécier de voir le décret d'application du 30 juin publié le 1er juillet pris pour l'application de l'ordonnance du 12 mars dernier portant réforme de la prévention des difficultés des entreprises et des procédures collectives, faire état de la possibilité d'intervention d'une assurance avec la mention insérée : *Section 3, La Conciliation, art. 12 – Après le sixième alinéa de l'article R. 611-22 : « 6 Une déclaration indiquant, le cas échéant, la prise en charge par un tiers des frais de la procédure demandée »*.

Ce recours à un dispositif d'assurance permettra à toute entreprise d'être informée, dès la souscription de l'assurance de l'existence, de solution de traitement des difficultés là où trop souvent on constate que les entreprises les ignorent.

Cette assurance doit être déclenchée avant la cessation des paiements et à condition que l'entreprise démontre qu'elle s'est engagée dans une mesure de prévention. Il est à constater qu'une telle anticipation devrait permettre au FNGS – Fonds national de garantie des salaires – d'être moins sollicité avec la prise en charge de salaires impayés ou de licenciements en masse lors d'une liquidation judiciaire.

Enfin la souscription de cette nouvelle assurance devrait s'inscrire dans la démarche de responsabilité sociétale et environnementale des entreprises (RSE) dès lors qu'elle constitue vis-à-vis des salariés et de l'écosystème, une garantie importante en faveur de la préservation de l'emploi et de l'activité. L'information extra financière relative à la souscription d'une assurance économique pourrait figurer dans le rapport de gestion annuel.

Le rétablissement des entreprises et la préservation de l'emploi relèvent de la responsabilité de tous !

5 - **Yves Lelièvre :** Selon vous, les innovations apportées par la réforme auraient-elles permis de débloquer des situations comme celles de *Belvédère* ou *Cœur Défense* ? Inversement, est-ce que certaines innovations ne vous font pas peur, que pensez-vous du projet permettant d'évincer les actionnaires ?

6 - **Joanna Gumpelson :** L'affaire *Belvédère* est un cas d'école, atypique par certains aspects mais néanmoins révélateur de l'une des failles du droit français des procédures collectives : l'absence d'outils juridiques efficaces pour forcer un actionnaire récalcitrant à mettre en œuvre une restructuration financière dans l'intérêt de l'entreprise, de ses partenaires et de ses salariés.

Dans un dossier emblématique comme *Belvédère*, la résistance initiale des actionnaires n'a pas *in fine* empêché la restructuration mais l'a retardée considérablement, au prix d'une grave fragilisation de l'entreprise.

Quelques rappels chronologiques :

- Juillet 2008 : ouverture d'une procédure de sauvegarde
- Novembre 2009 : à défaut d'accord sur une conversion de dette en capital, adoption d'un plan de sauvegarde imposant le rééchelonnement forcé des créances sur plusieurs années
- Novembre 2010 : dès le premier anniversaire du plan, incapacité de la société à respecter ses engagements
- Avril 2011 : résiliation du plan de sauvegarde par le tribunal de commerce de Dijon
- Juin 2011 : confirmation, par la cour d'appel de Dijon, de la résiliation du plan
- Mars 2012 : ouverture d'une procédure de redressement judiciaire
- Mars 2013 : adoption du plan de redressement de Belvédère prévoyant la conversion de la quasi-totalité des créances finan-

cières en actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital.

Il aura donc fallu attendre près de cinq ans, et la veille d'une liquidation judiciaire..., pour que le principe d'une conversion massive des dettes en capital soit approuvé, seul moyen efficace dans ce dossier pour permettre la réduction significative de l'endettement et assurer ainsi la pérennité du groupe.

Tirant les leçons de ce dossier parmi d'autres, l'ordonnance du 12 mars 2014 permet de réelles avancées :

- d'une part, en offrant au tribunal, dans le cadre d'une procédure de sauvegarde ou de redressement judiciaire, la possibilité de réduire les conditions de quorum et de majorité lors des assemblées d'actionnaires ;

- d'autre part, en permettant, sous certaines conditions et uniquement dans le cadre d'une procédure de redressement judiciaire, de forcer la reconstitution des capitaux propres de l'entreprise contre la volonté d'un ou plusieurs actionnaires récalcitrants.

Le législateur aurait-il pu franchir une étape, comme cela a été envisagé en son temps, en élargissant le champ d'application de ces dispositions ?

Probablement... dès lors que la finalité demeure la préservation de l'entreprise, et non la sanction des actionnaires.

Est-il besoin de rappeler que l'« expropriation » des dirigeants-actionnaires existe déjà en redressement judiciaire ? Plus fondamentalement, il ne faut pas dramatiser la perception de ces mesures de « sortie forcée » par les dirigeants par ailleurs actionnaires.

En pratique, rares sont les dossiers dans lesquels certains créanciers acceptent, par la voie d'une conversion, de prendre le contrôle de l'entreprise débitrice ; il s'agit essentiellement de situations de *leverage buy-out* où la restructuration s'opère au niveau des sociétés holding, sans conséquences majeures sur l'activité et l'emploi des sociétés opérationnelles. Rares également sont les situations de blocage extrême causées par un veto abusif des actionnaires.

Enfin et surtout, la possibilité de forcer la sortie d'un actionnaire récalcitrant dans l'intérêt même de l'entreprise serait soumise au contrôle des organes de la procédure, du tribunal et du Parquet, ultimes garants de la protection des intérêts en présence, au premier rang desquels la pérennité de l'activité et la préservation des emplois.

7 - **Yves Lelièvre :** Quelle est votre appréciation sur les relations entre le juge, la loi et les justiciables dans le cadre de ce nouveau dispositif ?

8 - **Georges Teboul :** Il est en l'état prématuré de dire ce que la pratique fera de ce tout nouveau dispositif du 12 mars et du décret d'application du 30 juin qui vient de nous être communiqué. Il est sans doute plus prudent, en l'état, de porter une appréciation sur le processus d'élaboration de nos lois et le comportement de la pratique face à ces lois, nombreuses en cette matière riche des entreprises en difficulté.

Dans un passé qui n'est pas si lointain, les lois étaient élaborées en référence à des notions juridiques bien établies, cernées par la jurisprudence qui donnait une boussole aux praticiens qui pouvaient interpréter ces notions bien connues. Cependant, ces théories bien utiles aux praticiens des procédures collectives ont fait long feu, qu'il s'agisse de la règle de la définition de la cessation des paiements, notamment au regard de la sanction, de la théorie de la personnalité morale, de celle de l'unicité du patrimoine...

Dans un contexte d'économie mouvante et avec une volonté du législateur de s'adapter de plus en plus vite à ce contexte changeant, nos lois sont devenues dépendantes d'un contexte économique et d'une pratique sans cesse évolutive.

C'est la raison pour laquelle, ces réformes sont de plus en plus rapprochées et complexes, créant pour le praticien un cadre parfois difficile à appréhender et favorisant une créativité nourrissant les textes suivants...

Il faut rendre hommage à la Chancellerie qui consulte les praticiens, incorpore leurs remarques en leur donnant un rôle accru dans l'élaboration des lois. Le dialogue est un gage d'efficacité et l'ordonnance du 12 mars 2014 a repris bon nombre de suggestions formulées par les praticiens, ce que l'on retrouve naturellement dans le décret du 30 juin 2014.

Cette évolution globalement positive a cependant un revers : les lois doivent constamment s'adapter et elles deviennent donc parfois difficilement lisibles, notamment pour le justiciable qui va être sensible à des messages qu'il interprétera parfois difficilement. Tel est le cas pour la possibilité laissée à des créanciers de présenter un plan concurrent ou d'incorporer des créances au capital d'une manière forcée.

Certes, en l'état, ce dispositif est limité à des situations de reconstitution des capitaux propres et de libération du capital, ce qui paraît normal. Il conviendra cependant d'apprécier avec la plus grande prudence, la possibilité plus large de déposséder des actionnaires en permettant à des créanciers de s'inviter d'une manière hostile au capital.

Sans doute serait-il préférable dans ce contexte, de ne le faire qu'après avoir dûment constaté la carence des associés et dirigeants plutôt que d'examiner des plans concurrents qui peuvent laisser aux dirigeants d'une société, l'impression qu'ils s'engagent dans un processus aventureux où ils risquent de perdre une entreprise à laquelle ils sont souvent viscéralement attachés.

Il faut donc tenir compte de la perception de nos lois par les justiciables concernés et ne pas les dissuader de se rendre spontanément au tribunal, dans le cadre de processus de prévention qui doivent être encouragés. À cet égard, saluons encore l'ordonnance du 12 mars 2014 qui a renforcé les outils dont disposent les praticiens pour inciter les dirigeants à recourir plus tôt à la prévention.

Dans ce contexte, l'intervention des tribunaux de commerce est précieuse car les entreprises en difficulté doivent retenir l'attention de juges connaissant bien les matières économiques, la gestion d'une entreprise, la comptabilité sociale dans un contexte de réactivité et de rapidité que les tribunaux de commerce ont su organiser avec le concours de greffes performants et bien équipés.

Dans un contexte de pénurie budgétaire, le concours de ces professionnels bénévoles doit donc être encouragé, même s'il est légitime de vouloir, par le projet de loi en cours d'élaboration, renforcer leurs obligations de formation et veiller à dissiper toute suspicion sur des conflits d'intérêts en les aidant à renforcer leur respect de la déontologie.

Ma dernière intervention sera pour remercier Philippe Roussel Galle pour la qualité de ce colloque, ce que je peux faire en ma qualité de dernier intervenant de la journée avant la synthèse de l'éminent professeur Yves Chaput.

9 - **Yves Lelièvre :** Il me reste à remercier les participants à cette table ronde et les organisateurs de ce colloque, en leur suggérant l'année prochaine de commencer par cette table ronde, car nous aurons alors, à n'en pas douter, de nombreux retours pratiques. ■

Mots-Clés : Ordonnance du 12 mars 2014

« PETIT A PETIT, LA PARITE AU SEIN DES CONSEILS D'ADMINISTRATION FAIT SON CHEMIN »

Paru le 28/07/2014 : lesechos.fr

Petit à petit, la parité au sein des conseils d'administration fait son chemin

DIMITRI ALEXOPOULOS | 28/07 | 08:30

Petit à petit, la parité au sein des conseils d'administration fait son chemin - DR

1 / 1

En adoptant définitivement le projet de loi sur l'égalité hommes-femmes, le Parlement vise à favoriser la présence des femmes aux plus hauts postes des entreprises françaises, notamment dans les conseils d'administration et de surveillance.

La nouvelle loi sur l'égalité entre les sexes votée mercredi 23 juillet vient confirmer la loi Copé-Zimmermann : elle maintient l'obligation de féminisation des conseils d'administration à hauteur de 40 % au 1er janvier 2017 dans les entreprises de plus de 500 salariés (qu'elles soient cotées ou non) et l'étend jusqu'en 2020 pour les ETI non cotées de moins de 500 salariés.

Depuis la loi sur la parité en politique de 2000, les entreprises françaises n'ont eu de cesse d'être appelées par les pouvoirs publics à respecter progressivement une meilleure représentativité hommes-femmes dans leurs instances dirigeantes. La loi Copé-Zimmermann de 2011 rendait concrète cette obligation en imposant un seuil minimum de 20 % de femmes, d'ici 2014, et 40 %, d'ici 2017, dans les conseils d'administration des entreprises employant au moins 500 salariés et présentant un ***chiffre d'affaires*** net supérieur à 50 millions d'euros. Cette idée avait ensuit été reprise par la loi Sauvadet de 2012 qui contraint à ce même quota les établissements publics, d'ici 2018.

Si en 2011 le pari n'était pas encore gagné - la proportion de femmes dans les conseils d'administration était respectivement de 12,9 % et de 16,5 % au sein des entreprises du SBF 120 et du CAC 40 -, ***il l'était largement dès 2013 avec respectivement 24,7 % et 26,6 % de femmes administrateurs*** .

L'échéance de 2017 pose de nouveaux défis

L'heure est maintenant au combat contre les idées reçues. S'il s'est jusqu'ici avéré assez facile pour les conseils d'administration de trouver des femmes prêtes à siéger en leur sein, ***certains s'alarment déjà des difficultés à identifier 2.000 femmes capables d'assumer un mandat d'ici 2017***. En cause, selon un document de la Fédération

des Femmes Administrateurs (FFA), *« les interrogations des dirigeants d'entreprises quant à l'existence d'un vivier de femmes ayant les compétences et l'expérience nécessaires pour exercer les fonctions d'administrateur »*.

En réponse, la FFA met sur pied un réseau de femmes aux profils diversifiés et issues des métiers de la finance, du droit, du secteur public ou de tout autre horizon. Il leur est désormais possible de directement candidater à des mandats d'administrateurs sur le site du ministère des Droits des Femmes. En parallèle, des formations non obligatoires sont aussi proposées aux femmes en partenariat avec IFA-Sciences Po et Women ESSEC. Un coup d'avance alors que la fonction d'administrateur est amenée à se professionnaliser. *« C'est déjà le cas en Chine où la formation pour devenir administrateur est obligatoire »*, souligne Agnès Bricard, la présidente de la FFA, avec l'espoir que ce mode de désignation plus juste et équitable ouvre ainsi la voie aux femmes.

Quel sort pour les comités de direction ?

Si le législateur s'est emparé du sujet de la parité au sein des conseils d'administration, ***il en va tout autrement pour les comités de direction***. D'après une récente étude intitulée « Être femme et DAF dans un Comex du SBF 120 en 2014 », les femmes y sont largement minoritaires : en moyenne, elles représentent respectivement 15,5 % et 13 % des membres dans les entreprises du SBF 120 et du CAC 40. Dans les ETI aussi, la féminisation des conseils est encore loin. *« Les femmes ne sont représentées qu'à hauteur de moins de 10 % dans les conseils d'administration des entreprises de taille intermédiaire (ETI) de plus de 500 salariés »*, souligne Agnès Bricard.

Face à ce constat, elle se veut rassurante : *« L'objectif pour les conseils d'administration devrait être atteint en 2017, et cela se jouera vraisemblablement à la marge pour les ETI. L'idée est vraiment de progresser pas à pas. Mieux vaut commencer par les grandes entreprises et les conseils d'administration, pour finir par celles de plus petite taille et les comités de direction. »*

ALERTE PAR MAIL SUR:
SERVICE RESERVÉ AUX ABONNÉS

AGNÈS BRICARD

« CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHE EN DROIT DES AFFAIRES ET DE GESTION (CEDAG) UNIVERSITE PARIS V DESCARTES »

Paru le 03/07/2014 : Les Annonces de la Seine

Centre d'études et de recherche en droit des affaires et de gestion (CEDAG) Université Paris V Descartes

Un nouveau droit des entreprises en difficulté - Paris, 1er juillet 2014

Le décret 2014/736 du 30 juin 2014, pris pour l'application de l'ordonnance 2014/326 du 12 mars 2014 portant réforme de la prévention des difficultés des entreprises et des procédures collectives, a été publié au Journal Officiel du 1er juillet 2014. Il fut au centre des débats du colloque organisé par le CEDAG de la faculté de droit de l'Université Paris V et placé sous la direction scientifique de Philippe Roussel Galle, Professeur agrégé des Facultés de droit. Modifiant les dispositions du livre VI du Code de commerce relatives au mandat ad hoc, à la conciliation et aux procédures de sauvegarde, de redressement judiciaire et de liquidation judiciaire, ce nouveau texte institue la procédure de sauvegarde accélérée ainsi que la procédure de rétablissement professionnel.

Jean-René Tancrède

Joanna Gumpelson, Thierry Montéran, Yves Lelièvre, Georges Teboul et Agnès Bricard

Photo © Jean-René Tancrède - Téléphone : 01.42.60.36.35

Plus de 500 personnes étaient réunies le 1er juillet à l'Université Paris V Descartes pour assister à un colloque intitulé « Un nouveau droit des entreprises en difficulté, plus efficace et plus équilibré ». Il faut dire que la date avait été bien choisie puisque l'ordonnance n° 2012-326 du 12 mars 2014 portant réforme de la prévention des difficultés des entreprises et des procédures collectives entrait en vigueur précisément ce 1er juillet et est applicable aux procédures ouvertes à compter de cette date. De surcroît, son décret d'application (D. n° 2014-736 du 30 juin 2014) a été publié au JO du 1er juillet et il a donc pu être distribué et commenté lors de ce colloque.

Cette journée organisée par le Centre de recherche de droit des affaires et de gestion de la Faculté de droit de l'Université Paris V était placée sous la direction scientifique du Professeur Philippe Roussel Galle et de Monsieur Patrick Rossi, chef du bureau du droit de l'économie des entreprises à la Direction des affaires civiles et du sceau. Elle bénéficiait du Haut patronage du Ministère de la justice, d'un partenariat avec l'ENM et du soutien du CNAJMJ et de la Caisse des dépôts et consignations.

Après les mots traditionnels de bienvenue du Professeur Dominique Legeais Directeur du Centre de recherche de droit des affaires et de gestion de l'Université Paris V et les remerciements des organisateurs, c'est Madame Champalaune, Directrice des affaires civiles et du sceau qui a retracé les grandes orientations de cette réforme dans des propos introductifs. Ensuite de quoi, Monsieur Jean-Pierre Sueur Président de la Commission des lois du Sénat a introduit les travaux de la matinée.

Les organisateurs avaient souhaité donner la parole aux universitaires reconnus dans ce domaine mais aussi aux représentants du Ministère de la justice, à des juges et aux praticiens du droit des entreprises en difficulté afin de confronter leurs points de vue et de permettre une approche alliant théorie et pratique dans des interventions à quatre voix.

Ce sont ainsi Madame Aude Ab-Der-Halden sous-directrice du droit économique à la DACS et Monsieur le Professeur Philippe Roussel Galle Professeur à Paris V, qui ont présenté les innovations concernant la prévention et plus particulièrement le mandat ad hoc et la conciliation. Ces instruments connaissent en effet des améliorations significatives, et notamment un meilleur encadrement de leur cout ou encore la possibilité de désigner un mandataire à l'exécution de l'accord, tandis que le privilège de conciliation est sensiblement renforcé puisque les créanciers en bénéficiant ne pourront pas se voir imposer des délais de paiement ou des remises de dette dans le cadre de l'adoption d'un plan de continuation dans une procédure de sauvegarde ou de redressement judiciaire ultérieure. Mais surtout, la conciliation pourra désormais être utilisée pour préparer un plan de cession qui interviendra dans une procédure collective ultérieure, innovation très encadrée bien sûr, mais qui devrait permettre dans certains cas d'améliorer sensiblement les reprises de l'activité d'une entreprise par un tiers et donc de maintenir l'emploi. Enfin, la conciliation reste un préalable à la sauvegarde financière accélérée et à la nouvelle sauvegarde accélérée. Et c'est précisément, ce thème qui a été ensuite abordé par Madame Françoise Pérochon, Professeur à Montpellier et Maître Hélène Bourbouloux administrateur judiciaire. En effet, une nouvelle procédure de sauvegarde accélérée très rapide puisqu'elle a une durée maximale de 3 mois est mise en place par la réforme du 12 mars 2014.

Dans cette nouvelle procédure, le plan en quelque sorte préparé en conciliation sera adopté par vote des comités de créanciers, alors que la SFA continue de ne concerner que les établissements de crédit puisque seul leur comité est réuni et appelé à voter le plan et le cas échéant l'assemblée des obligataires. A noter qu'à la différence de l'ancienne SFA qui était réservée aux entreprises d'une taille importante, ces nouvelles procédures sont accessibles à des entreprises d'une taille plus modeste puisque le nombre de salariés, le chiffre d'affaires ou le total de bilan sont respectivement supérieurs à 20, 3 000 000 euros et 1 500 000 euros, chiffres précisés par le décret du 1er juillet 2014.

La deuxième partie de la matinée placée sous la Présidence de Jean-Pierre Rémery, conseiller à la Chambre commerciale de la Cour de cassation, a été consacrée aux procédures liquidatives, et en particulier dans un premier temps à la nouvelle procédure de rétablissement professionnel. Madame Laurence-Caroline Henry, Professeur à Nice et Maître Marc André, Mandataire judiciaire et Vice-Président du CNAJMJ ont pu expliquer son déroulement qui est très rapide, quatre mois, tout en insistant sur ses particularismes. Réservée

« LA MIXITE, GAGE DE PERFORMANCE ? »

Paru en Juin 2014 : DAF Magazine

La mixité, gage de performance ?

2014 a été proclamée année de la mixité professionnelle par l'ancien Premier ministre Jean-Marc Ayrault. Les efforts à fournir en la matière restent toutefois encore nombreux : une enquête de la CGPME Île-de-France rapporte que les hommes constituent 62 % des effectifs et 75 % de l'encadrement des entreprises sondées. Pourtant les sociétés mixtes sont à la fois plus performantes et plus attractives.

Quel apport confère aux entreprises performance et attractivité ? Ne cherchez pas du côté d'un nouvel outil de management ou d'organisation. La réponse vient de la mixité : avoir des équipes mixtes (c'est-à-dire avec une proportion de salariés de chaque sexe d'au moins 30 %) apporte de nombreux avantages aux entreprises. Cette question ne doit donc pas être cantonnée à la sphère RSE. *« Il faut sortir de la morale : la mixité comporte aussi des enjeux business »*, insiste Patrick Scharnitzky, consultant diversité au sein du cabinet de conseil en ressources humaines Valeurs & Développement et professeur affilié à l'ESCP Europe.

AVIS D'EXPERT

Agnès Bricard, présidente de la Fédération des femmes administrateurs*

« Personne n'ose plus dire qu'une femme n'est pas légitime »

Quels sont les avantages apportés par la loi sur les quotas ?
La loi Copé-Zimmermann prévoit que d'ici 2017 les conseils d'administration soient composés de 40 % de femmes. Il fallait cette loi pour contraindre à intégrer les femmes. Aujourd'hui, 24 % des membres des conseils d'administration du SBF 120 sont des femmes. Cette loi a également permis une mutation culturelle : personne n'ose plus dire qu'une femme n'est pas légitime dans un conseil d'administration.

Quelle plus-value apporte une femme administrateur ?
On a demandé aux femmes nouvellement intégrées de suivre des formations. Aujourd'hui tout le monde se forme, ce qui a permis de professionnaliser le statut d'administrateur. L'ouverture des conseils d'administration aux femmes a également aidé l'apparition de profils diversifiés. Enfin, les femmes se plient moins aux conventions qui font perdre du temps.

Comment votre fédération favorise-t-elle l'émergence de femmes administrateurs dans les entreprises ?
Nous avons constitué un vivier de femmes administrateurs mis à disposition sur le site du ministère des Droits des femmes. Nous proposons également du mentoring.

*Agnès Bricard participera à une table ronde organisée dans le cadre du 3e congrès des Daf.

Premier argument en faveur de la mixité : se priver des femmes, c'est se priver de talents. Selon une étude de l'Éducation nationale (mars 2014), la proportion de femmes diplômées du supérieur est plus élevée que celle des hommes dans tous les pays européens. Favoriser la mixité permet d'attirer les meilleures d'entre elles, de les faire rester et de les aider à s'accomplir. *« S'il existait une réelle mixité, sans plafond de verre, avec des femmes normalement représentées dans les comités de direction, celles-ci ne pratiqueraient pas d'autocensure et mettraient à jour toutes leurs compétences »*, note Patrick Scharnitzky.

LA MIXITÉ NE CONCERNE PAS QUE LES FEMMES

Si une entreprise mixte est évidemment attractive pour les femmes, elle l'est aussi pour les salariés de la fameuse génération Y qui n'ont pas les mêmes attentes, notamment