

Option DROIT & AFFAIRES

L'ÉVÉNEMENT

DWF recrute deux nouveaux associés

DWF poursuit son développement à Paris avec l'accueil de deux nouveaux associés. Florence Karila et Charles Koskas, spécialisés respectivement en contentieux et droit immobilier, retrouvent une équipe qu'ils connaissent bien puisqu'ils ont tous deux travaillé comme collaborateurs au sein d'Heenan Paris, qui a fusionné avec DWF en début d'année.

«Nous avons été séduits par le dynamisme du cabinet et sa forte ambition internationale», confient les deux nouveaux associés. Exerçant jusqu'à présent dans sa propre structure, Florence Karila intervient en contentieux général des affaires, plus particulièrement en droit de la construction et droit immobilier, en responsabilité civile et professionnelle et procédures collectives. Elle a également développé une expertise en IP/IT et assiste les entreprises dans la gestion des contentieux de marques et de contrefaçon. Florence Karila vient ainsi compléter l'expertise de Romain Dupeyré, arrivé en avril, et spécialisé en arbitrage et contentieux en droit de l'assurance.

Pour sa part, Charles Koskas prend en charge la pratique immobilière. Conseillant des investisseurs et des groupes industriels et commerciaux, il intervient lors d'opérations d'acquisitions et de cessions d'immeubles et de portefeuilles immobiliers, ainsi que dans le cadre d'audits immobiliers et de gestion d'actifs. Il a par

ailleurs développé une expertise en matière de baux commerciaux (rédaction et négociation) et de droit de la construction. Son arrivée s'inscrit dans le cadre du développement de la pratique immobilière de DWF, déjà très active au Royaume-Uni et en Allemagne.

Diplômé d'un Master en droit des affaires (Panthéon-Assas 2004) et d'un Master en immobilier (Panthéon-Sorbonne 2005), Charles Koskas commence sa carrière chez Norton Rose Fulbright. En 2011, il suit Jean-François Mercadier et son équipe partis fonder le bureau parisien d'Heenan Blaikie, avant d'intégrer Eversheds en 2013.

Florence Karila est quant à elle diplômée d'un Master en droit des affaires et fiscal (Panthéon-Assas 2002), d'un Master des sciences de gestion (Dauphine 2003), d'un Master en immobilier (Panthéon-Sorbonne 2003) ainsi que d'un certificat de spécialisation en propriété intellectuelle et NTIC (2010). En 2006, elle intègre le cabinet Thieffry & associés, puis le cabinet Heenan Blaikie en 2011. Trois ans plus tard, elle rejoint CAA Pardalis, un cabinet spécialisé dans la responsabilité professionnelle des experts-comptables et commissaires aux comptes, avant de fonder en 2016 sa propre structure.

Avec ces recrutements, le bureau parisien de DWF compte désormais une quinzaine d'avocats dont sept associés. ■ Coralie Bach



Florence Karila et Charles Koskas

AU SOMMAIRE

Communauté

Carnet

Affaire Arthur Andersen : un héritage très disputé

p.2

p.3

Affaires

Coup d'accélérateur pour les FinTech en France

CGG réduit sa dette de 1,95 milliard de dollars

Le conseil du comité des créanciers obligataires high yield :

Lionel Spizzichino, associé chez Willkie Farr & Gallagher

Deals

p.4

p.5

p.5

p.6-7

Analyses

La loi Rebsamen, un rendez-vous manqué entre salariés et conseil d'administration ? Les entreprises françaises peinent à changer leur culture de gouvernance

p.8-9

Quelle est la valeur de votre gouvernance d'entreprise ?

Réalisez une auto-évaluation

p.10-11

CARNET

DLA Piper accueille Fabien Ganivet en tant qu'associé



Fabien Ganivet intègre DLA Piper en qualité d'associé. Il exerce en global compliance, global investigations, droit pénal des affaires et intervient en conseil comme en contentieux auprès des entreprises et de leurs dirigeants. Fabien Ganivet a commencé sa carrière en qualité de magistrat, substitut du procureur de la République au TGI de Nanterre, puis de Paris (2003-2007). Il fut ensuite conseiller du président de l'Assemblée nationale (2007-2009), avant d'occuper un poste de conseiller juridique au sein du cabinet du ministre de l'Intérieur, puis du ministre de la Défense (2009-2012). En 2012, il intègre August Debouzy avant de rejoindre Proskauer Rose en tant que counsel (2013-2016), puis devient directeur analyse et contrôle d'Engie. François Ganivet est diplômé de Science Po Paris (1997) ainsi que de l'ENM (2001).

Baker McKenzie accueille Yann Padova en qualité d'associé



Yann Padova rejoint Baker McKenzie au sein du département TIC, prenant ainsi en charge la pratique «données personnelles». Spécialisé en droit des réseaux numériques, des données personnelles et du droit réglementaire, il a accompagné de nombreuses entreprises sur des projets intégrant les technologies de l'information et a conseillé des dirigeants sur

l'évaluation des risques qui y sont liés. Il a aussi une expertise en matière de cybercriminalité. Yann Padova a commencé sa carrière comme administrateur de l'Assemblée nationale (1995-2006), puis est devenu secrétaire général de la CNIL (2006-2012). Il avait déjà exercé chez Baker McKenzie en tant que senior counsel au sein de l'équipe TIC (2012-2015), avant d'être nommé par le président de l'Assemblée nationale en tant que membre d'une autorité de régulation sectorielle (2015-2017). Yann Padova est titulaire d'un Master 1 en histoire (Paris IV, 1989), d'un Master 2 en économie (Sciences Po Paris, 1993) et d'un Master 2 en droit public approfondi (Toulouse II, 2012).

Taylor Wessing intègre François Mary en qualité d'associé



François Mary rejoint Taylor Wessing au rang d'associé au sein du département corporate-M&A. Il consacre principalement son activité aux opérations de fusions-acquisitions et de private equity, ainsi qu'aux opérations de restructuration et aux prises de participations minoritaires. Il intervient également sur des opérations de droit boursier. François Mary était précédemment associé au sein du département corporate de Latham & Watkins, qu'il avait rejoint en 2006. Récemment, il est notamment intervenu aux côtés de Bridgepoint lors du LBO de l'éditeur de logiciels Calypso. François Mary est titulaire d'un DESS de juriste d'affaires ainsi que d'un DJCE (Montpellier I, 1993).

Emmanuelle Pontnau-Faure rejoint Ashurst comme associée

Emmanuelle Pontnau-Faure intègre Ashurst en tant qu'associée au sein du département droit fiscal. Elle intervient sur les problématiques fiscales dans des dossiers M&A, private equity, bancaire, droit immobilier, contentieux et restructuring. Emmanuelle Pontnau-Faure a d'abord exercé en tant collaboratrice au sein du cabinet Landwell & Associés (1998-2002), puis au sein de White & Case où elle est promue counsel en 2008. Elle a exercé près de quatorze ans au sein du cabinet avant de rejoindre PwC en 2016 en tant que directrice. Emmanuelle Pontnau-Faure est titulaire d'un Master en droit des affaires et fiscalité (Paris X, 1995) ainsi que d'un DESS droit des affaires et fiscalité (Paris IV, 1996).

Chabert Associés nomme Nathalie Schmelck associée et devient Chabert Lastelle Schmelck



Nathalie Schmelck rejoint Chabert Associés en tant qu'associée aux côtés du fondateur Benoît Chabert et de Florian Lastelle, arrivé en 2016. Spécialisée en droit pénal, elle était auparavant associée chez Fischer, Tandeau de Marsac Sur & Associés (2007-2016). Nathalie Schmelck est titulaire d'une Maîtrise de droit privé, mention carrières judiciaires (Paris II, 1993) et d'un DEA en droit pénal et sciences criminelles (Paris II, 1994). De cette association, s'ensuit un changement de nom du cabinet qui devient Chabert Lastelle Schmelck. Les trois associés couvrent toutes les dimensions du droit pénal, du pénal des affaires et financier, au pénal de la vie publique.

Option DROIT & AFFAIRES

Directeur de la rédaction et de la publication : Jean-Guillaume d'Ornano - 01 53 63 55 55
 Rédactrice en chef : Ondine Delaunay Chambaud 01 53 63 55 61 - ondine.delaunay@optionfinance.fr
 Rédaction : Coralie Bach 01 53 63 55 73 coralie.bach@optionfinance.fr
 Sarah Bougandoura 01 53 63 55 51 sarah.bougandoura@optionfinance.fr
 Éditeur & Responsable Commerciale: Lucy Letellier 01 53 63 55 56 lucy.letellier@optionfinance.fr

Assistante : Sylvie Alinc 01 53 63 55 55 sylvie.alinc@optionfinance.fr
 Conception graphique : Florence Rougier 01 53 63 55 68
 Maquettiste : Gilles Fonteny (55 69)
 Secrétaire générale : Laurence Fontaine 01 53 63 55 54
 Responsable des abonnements : Céline Hemon 01 53 63 55 58 celine.hemon@optionfinance.fr
 Administration, abonnements, Service abonnements : 10 rue pergolèse 75016 Paris
 Tél 01 53 63 55 58 - Fax 01 53 63 55 60 optionfinance@abonnement@optionfinance.fr

Impression : Ambiance graphique - 2 rue Alain Colas 17180 Périgny - Origine du papier : Portugal - Taux de fibres recyclées : 0 - Certification PEFC - Impact sur l'eau : PTot : 0,09 kg/tonne
 N° de commission paritaire : 0122 T 90179
 N° ISSN : 2105-1909
 Editeur : Option Droit & Affaires est édité par Option Finance SAS au capital de 2 043 312 euros entièrement détenu par Maalexo SAS.
 Siège social : 10 rue Pergolèse 75016 PARIS - RCS Paris B 342 256 327
 Fondateur : François Fahys
 Option Finance édite : Option Finance, Option Finance à 18 heures, Option Droit & Affaires, Funds, Family Finance, AOF, Option Finance Expertise, La Tribune de l'assurance.

Houda El Boudrari a participé à ce numéro

Option Finance 10 rue Pergolèse • 75016 Paris • Tél. 01 53 63 55 55

FOCUS

Affaire Arthur Andersen : un héritage très disputé

Le feuilleton polémique de la reprise de la marque Arthur Andersen par un ancien directeur marketing de Landwell vient de connaître un nouveau rebondissement. Le réseau français a saisi la justice pénale contre l'américain Andersen Tax LLC.

Ce n'est pas Kramer contre Kramer, mais Andersen contre Andersen. D'un côté, un réseau créé «from scratch» par un duo français qui veut relancer la marque Arthur Andersen à partir d'une coquille vide. De l'autre, un cabinet américain de conseil fiscal créé en 2002 par une vingtaine d'anciens d'Arthur Andersen (le vrai) sous le nom WTAS et qui s'est rebaptisé Andersen Tax LLC en 2014. Les deux se disputent l'usage de la marque sous l'œil effaré d'une communauté d'anciens «arthuriens» dont l'attachement sentimental à leur ancienne maison s'est mué en réseau d'affaires redoutablement influent. Présidée en France par le patron de Morgan Stanley, René Proglio, l'association des anciens s'est fendue d'une conférence de presse le 14 mars dernier pour condamner «une vaste supercherie».

Une fin de non-recevoir

Il faut dire que la surprenante résurgence de la marque Arthur Andersen a de quoi défrayer la chronique. Quinze ans après le scandale Enron qui avait amputé les Big Five de leur plus prestigieux membre, un couple français se met en tête de relancer le réseau. Lui, Stéphane Laffont-Réveilhac, ancien directeur marketing de Landwell passé aussi par Herbert Smith et Latham & Watkins, s'est fait une spécialité du dépôt de marques. Sur le site de l'Inpi, on ne compte pas moins de 18 marques déposées à son nom : de Jean-Paul Guerlain à Vassily Kandinsky en passant par MyWebTV ou «immobilier de la plage». Et sous le nom de l'entreprise qu'il préside, Quatre Juillet Maison Blanche SAS, toutes les déclinaisons possibles autour de la marque Arthur Andersen ont été déposées (29 précisément), y compris le slogan du défunt cabinet d'audit «think straight talk straight». Elle, plus discrète, Véronique Martinez, constitue le seul lien établi avec la firme américaine puisqu'elle y a travaillé sept ans en tant qu'avocate chez Lawyer Andersen Legal, sans pour autant avoir atteint le précieux graal de «partner». Le duo s'était heurté à une fin de non-recevoir quand ils ont soumis l'idée de recréer la marque à la communauté des anciens d'Arthur Andersen. «Ce nom est porteur de valeurs et d'une culture d'excellence qui ont marqué tous ceux qui sont passés par le cabinet», témoigne Olivier Chaduteau, ancien respon-

sable marketing du bureau parisien d'Arthur Andersen, qui a créé depuis le cabinet Day One Consulting, spécialisé entre autres dans les stratégies de marques des professions réglementées. Autant dire que ces nostalgiques de la gloire passée d'Arthur ont de quoi s'étrangler quand ils voient l'usage fait de la marque, transformée en tiroir-caisse. Moyennant un droit d'entrée de 5 000 euros et une contribution s'élevant jusqu'à 2 % du chiffre d'affaires, le réseau revendiquait en mars quelque 26 adhérents dans 16 pays. Sur leur site, très peu d'informations sur ces mystérieux cabinets affiliés au réseau, principa-

lement situés au Moyen-Orient, en Asie et en Amérique latine. Un seul bureau grec représente le continent européen. De quoi nourrir quelques suspicions sur la rigueur de la sélection et la qualité des prestations qui se revendiquent de l'excellence de la firme créée à Chicago en 1913.

Pas d'héritiers légitimes

Cependant, même si on peut considérer que l'usage de la dénomination Arthur Andersen puisse se révéler décevant pour un public croyant avoir affaire à la marque d'origine, le cabinet américain Andersen Tax n'est pas le mieux placé pour en faire la démonstration, ayant lui-même déposé la marque Andersen Tax en mai 2014, quelques mois à peine avant Quatre Juillet Maison Blanche SAS, la société présidée par Stéphane Laffont-Réveilhac. «En fait on peut se demander si les autorisations nécessaires pour l'exploitation du nom «Arthur Andersen» (voire Andersen, seul) à titre de marque dans le domaine fiscal considéré ne devrait pas être donné par les ayants droit de ce dernier», soulève Arnaud Michel, associé en propriété intellectuelle chez Gide. Or, en l'absence d'héritiers légitimes, la bataille juridique risque d'être longue et épique entre les deux protagonistes. A sa décharge, la firme américaine joue beaucoup moins sur la confusion avec la marque d'origine et s'apparente plus à un spin-off du cabinet de Chicago avec un noyau dur d'anciens d'Arthur Andersen. En attendant le sort que réservera la justice aux accusations d'«association de malfaiteurs», d'«escroquerie en bande organisée», de «faux et usage de faux», portées par Stéphane Laffont-Réveilhac contre Andersen Tax au tribunal correctionnel de Paris, le suspense reste entier... ■ Houda El Boudrari

Toutes les déclinaisons possibles autour de la marque Arthur Andersen ont été déposées (29 précisément), y compris le slogan du défunt cabinet d'audit «think straight talk straight».

FOCUS

Coup d'accélérateur pour les FinTech en France

Si l'emballement pour les FinTech en Asie et aux Etats-Unis semble en passe de retomber, la fièvre vient tout juste de commencer en Europe. Les initiatives se multiplient pour accélérer le rattrapage de l'industrie, en particulier dans l'Hexagone.

C'est une des trois cibles d'investissement du nouveau fonds de fonds Digital lancé par la CDC, le 15 juin, avec une enveloppe de 140 millions d'euros gérée par Bpifrance. Les FinTech (et leurs cousines AssurTech) font l'objet d'attentions renouvelées ces derniers mois dans l'Hexagone. Il faut dire que la France accuse un retard important en la matière. Aucune start-up hexagonale ne figure dans les dix opérations européennes les plus importantes du premier trimestre 2017 recensées par le Baromètre FinTech Pulse de KPMG, qui comptabilise les montants totaux investis dans les start-up de la finance (levées de fonds et rachats). Ce top ten est sans surprise trusté par le Royaume-Uni, qui y compte cinq opérations, contre trois allemandes. L'Europe a ainsi bénéficié de la traction de plusieurs méga-opérations, dont trois ont dépassé les 100 millions de dollars (iZettle, Atom Bank et Funding Circle) : les investissements dans les FinTech européennes ont atteint un niveau record avec 880 millions de dollars injectés au premier trimestre, dont 610 l'ont été par des fonds, là encore un niveau jamais atteint auparavant. Une tendance à rebours de l'essoufflement des investissements asiatiques et américains qui ont marqué le pas ces derniers mois. Le baromètre KPMG fait état d'une chute de 23 % des montants investis au niveau mondial entre le premier trimestre 2017 (3,2 milliards de dollars) et le dernier trimestre 2016, provoqué surtout par le ralentissement de la zone asiatique.

L'appétit des banques

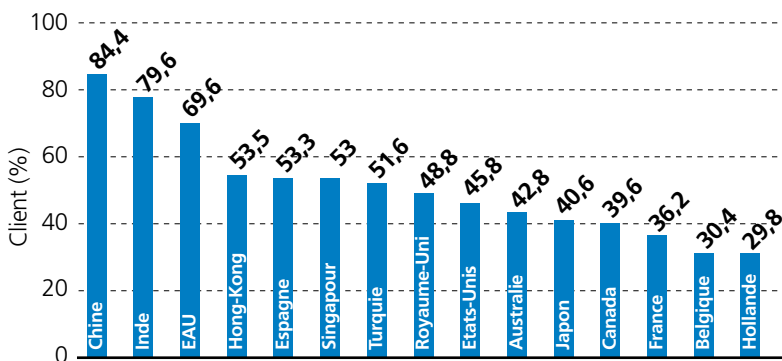
Dans l'Hexagone, c'est plutôt un réveil tardif que l'on observe. Le premier trimestre 2017 marque un record des investisse-

ments à 50 millions de dollars pour quatorze opérations. Une performance modeste, mais un montant multiplié par cinq par rapport au trimestre précédent. Le fournisseur de terminaux Android sécurisés Famoco a levé 11 millions d'euros, le site de crowdfunding immobilier Anaxago a sécurisé 10 millions d'euros, l'agrégateur de comptes Bankin' en a collecté 7, et le robot-advisor Yomoni a levé 5 millions d'euros. Ce record devrait être pulvérisé au deuxième trimestre avec le rachat annoncé en avril du Compte-Nickel par BNP Paribas pour une valorisation autour des 200 millions d'euros. La FinTech qui permet à ses clients d'ouvrir des comptes bancaires dans des bureaux de tabac a fait l'objet d'une cour très disputée avant d'être remportée au prix fort par l'institution de la rue d'Antin. Cette opération marque une évolution majeure dans le rapport des banques avec ces tribulations de la finance. Longtemps le Crédit mutuel Arkéa a fait figure d'exception en prenant pied dans une myriade de FinTech. Le groupe bancaire breton a misé dès 2011 sur Prêt d'Union (rebaptisé depuis Younited Credit). Il est aussi le premier à avoir réalisé un investissement de poids, en déboursant plus de 50 millions d'euros pour l'acquisition de 86 % de la cagnotte en ligne Leetchi, en septembre 2015. Depuis, l'appétit des banques pour les FinTech ne se dément pas. BPCE (Banque Populaire Caisse d'Epargne) a racheté LePotCommun.fr, puis la néobanque allemande Fidor. Le Crédit Agricole a de son côté investi dans l'agrégateur de comptes Linxo. D'abord bousculés par le succès des banques en ligne, puis par l'arrivée des FinTech, les établissements bancaires se décident enfin à prendre les taureaux par les cornes et à orchestrer eux-mêmes leur propre ubérisation. ■

Houda El Boudrari

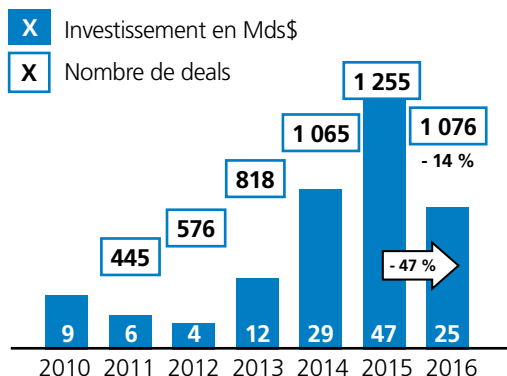
Part des consommateurs utilisant au moins une Fintech en 2016

Source : Cap Gemini, Rapport 2016 sur les FinTech dans le monde



2010-2016 : retour sur sept ans de financement de FinTech dans le monde

Source : KPMG



LE DEAL DE LA SEMAINE

CGG réduit sa dette de 1,95 milliard de dollars

Le groupe parapétrolier CGG met en œuvre sa restructuration financière. Une procédure de sauvegarde est ainsi ouverte en France au profit de la société mère, tandis qu'une procédure pré-agrée de Chapter 11 est ouverte aux Etats-Unis pour certaines filiales du groupe. Cette double procédure doit permettre de déployer le plan de restructuration défini début juin pour aboutir in fine à une réduction de dette d'environ 1,95 milliard de dollars, soit une dette post-restructuration de 1,1 milliard de dollars. En parallèle, le groupe devrait bénéficier de l'apport de capitaux pour un total de 500 millions de dollars, via une augmentation de capital de 125 millions de dollars et une émission de nouvelles obligations à haut rendement de second rang pour près de 375 millions de dollars. Spécialiste des géosciences, CGG réalise des mesures et explorations du sous-sol principalement pour l'industrie pétrolière. Touché de plein fouet par la baisse du prix du baril, le groupe a vu son chiffre d'affaires chuter de 3,766 milliards de dollars en 2013 à 1,195 milliard en 2016 pour un Ebitda de 327,9 millions de dollars. Sur la même période, les effectifs sont ainsi passés de 9 000 à 5 700 salariés. Cotée sur Euronext, la société compte parmi ses actionnaires DNCA, Bpifrance et Jean-Paul Bize (via AMS Energie). CGG est conseillé par Linklaters avec Luis Roth, associé, Sonny Ha et David Adler en marchés de capitaux, Kathryn Merryfield, associée, Lauren Hanley et Elisabeth Ribeiro en droit bancaire, Aymar de Mauléon, associé, Carole Nerguararian et Pierre Fleuriot en restructuring,

et Cyril Boussion, associé, en fiscal ; ainsi que par Weil Gotshal & Manges avec Yannick Piette, Agathe Soilleux, associés, et Julien Malraison, Pauline Régnier et Romain Letard en corporate, droit boursier et marchés de capitaux ; et par le cabinet américain Paul Weiss. Davis Polk a épaulé le CA de CGG avec Georges Terrier et Christophe Perchet, associés, et Jean-Christophe Devouge. Les créanciers obligataires high yield sont épaulés par Willkie Farr & Gallagher avec Lionel Spizzichino associé, Thomas Doyen, Batiste Saint-Guily en restructuring et Gabriel Flandin, associé et Grégoire Dumazy en corporate et Igor Kukhta, en financement ; ainsi que par DLA Piper avec Noam Ankri, associé, et Cyrine Abdelmoula, counsel. Les prêteurs seniors sont accompagnés par De Pardieu Brocas Maffei avec Joanna Gumpelson, associée, et Salim Lemseffer en restructuring, Sébastien Boullier de Branche, counsel, en financement et Cédric Chanas, associé, en corporate, ainsi que par Kirkland & Ellis International. Les Convertible Bond Holders étaient représentés par Darrois Villey Brochier avec Martin Lebeuf, Pierre Casanova et François Kopf, associés. Bpifrance et AMS sont conseillés par BDGS avec Anne-Sophie Noury, associée, et Laura Bavoux en restructuring, Antoine Bonnasse, associé, et Jérôme du Chazaud en corporate. Orrick a conseillé DNCA avec Saam Golshani, associé, Alexis Hojabr, of counsel, et Aurélien Loric en restructuring et corporate, et Emmanuel Ringeval, associé, en finance. Mandataire ad hoc : maître Hélène Bourbouloux.

Le conseil du comité des créanciers obligataires high yield : Lionel Spizzichino, associé chez Willkie Farr & Gallagher

Dans quel contexte se sont déroulées les négociations ?

Les discussions, qui ont eu lieu sous l'égide d'un mandataire ad hoc, ont abouti à un accord entre CGG, ses principaux créanciers et DNCA, actionnaire historique du groupe. Les principales caractéristiques de l'accord sont : la conversion de la dette obligataire high yield (environ 1,6 milliard de dollars) et convertible (plus de 350 millions de dollars) en capital, le rééchelonnement de la dette senior (environ 810 millions de dollars) à cinq ans post closing et l'apport de 500 millions de dollars de nouveaux financements au groupe (dont 375 millions de dollars par les créanciers obligataires high yield). Cet accord doit encore être validé en France par l'ensemble des comités de créanciers et par l'assemblée générale des actionnaires, puis confirmé par le tribunal de commerce de Paris et la Bankruptcy Court de New York. L'accord remplit les objectifs que le groupe s'était fixé, puisqu'il permet un désendettement très significatif.

En quoi cette opération est-elle inédite ?

Il s'agit d'une part de la plus importante conversion de dette réalisée sur une entreprise française en une seule fois depuis

Eurotunnel. D'autre part, cette restructuration implique l'ouverture de plusieurs procédures en parallèle, en France (sauvegarde) et aux Etats-Unis (Chapter 11 et 15) ce qui est une première sur le marché du restructuring et constitue ainsi un véritable challenge, sachant que chaque législation a ses propres particularités et sa propre culture. Au-delà de l'aspect purement technique, et des contraintes liées à la cotation de CGG, il a donc fallu faire collaborer deux modes de pratique du restructuring afin de construire des solutions adaptées aux deux juridictions.

Qu'en retenir-vous ?

La complexité de l'opération liée aux différentes juridictions, aux enjeux, mais aussi à la structure du groupe, de sa dette et des garanties constituées, a nécessité un investissement maximum sur plusieurs mois de l'ensemble des parties, de leurs conseils et du mandataire ad hoc. Malgré cette complexité, le nombre d'acteurs impliqués et la difficulté par moments des négociations, nous ne pouvons que nous réjouir qu'un accord équilibré pour l'ensemble des parties ait pu finalement être trouvé afin de préserver le groupe CGG et ses salariés. ■

Propos recueillis par Coralie Bach



ACTUALITÉS

FUSIONS-ACQUISITIONS

Quatre cabinets sur le rachat de Berendsen par Elis

Le groupe de blanchisserie Elis a conclu un accord en vue de l'acquisition de son concurrent britannique Berendsen pour près de 2,46 milliards d'euros. Après plusieurs tentatives infructueuses, ils ont fini par s'entendre pour donner naissance à un leader paneuropéen de la location-entretien d'articles textiles et d'hygiène. Elis a l'intention de proposer une option «mix and match» aux actionnaires de Berendsen. Ces derniers recevront également un acompte sur dividende de 11 pence par action Berendsen. Pour financer notamment la part en numéraire de l'opération, Elis a conclu un contrat de crédit-relais avec BNP Paribas et Crédit Agricole Corporate and Investment Bank d'un montant total de 1,920 milliard d'euros. A l'occasion de cette acquisition, Canada Pension Plan Investment Board (CPPIB) s'est également engagé à acquérir une participation dans Elis pour un montant total d'environ 200 millions d'euros, dans le cadre d'une augmentation de capital réservée. **Sullivan & Cromwell** a conseillé Elis, avec **Olivier de Vilmorin**, associé, **Seela Apaya-Gadabaya**, european counsel, **Arnaud Berdou**, **Marie Bombardieri** et **Henri Stiegler** en corporate, et **Nicolas de Boynes**, associé, ainsi qu'**Alexis Madec**, en fiscal. **Mayer Brown** accompagne également Elis dans le cadre du financement bancaire avec **Patrick Teboul**, associé, **Maud Bischoff**, counsel, **Marion Minard** et **Julien Leris**. BNP Paribas et Crédit Agricole CIB sont conseillés par **White & Case** avec, à Paris, **Denise Diallo**, associée, **Marie-Alix Charvin**, **Lycia Alderin** et **Laure Elbaze**. CPPIB est représenté par **Freshfields Bruckhaus Deringer** avec **Alan Mason**, associé, **Guillaume Goubeaux**, counsel, et **Bruno Romagnoli** en corporate. Lazard, conseil financier d'Elis, est conseillé par **Herbert Smith Freehills** à Londres. Berendsen est conseillée par **Ashurst** à Londres.

CVML et Brunswick sur l'acquisition de Copilote par Maincare

Maincare Solutions annonce l'acquisition de Savart & Michel, éditeur de la solution Copilote. Cette société est spécialisée dans la gestion des automatismes de stockage, dont la gestion des pharmacies et des plateformes logistiques hospitalières. L'objectif visé est de renforcer sa stratégie d'innovation dans le cadre de la mise en place des GHT (Groupes hospitaliers de territoire), il s'agit de proposer une solution de mutualisation des pharmacies hospitalières de territoire. Basé en Gironde et employant 500 collaborateurs, Maincare Solutions enregistre 60 millions d'euros de chiffres d'affaires sur l'année 2016. Situé en Isère, Savart & Michel dispose d'une base de plus de 600 sites installés, dont 135 hospitaliers (8 CHU, tous les sites

de l'AP-HP et de l'APHM) et plusieurs références industrielles dans la distribution, l'aéronautique et aussi des laboratoires pharmaceutiques. **CVML** a représenté Maincare Solutions avec **Serge Levine**, associé, et **Pierre Plettener**. **Brunswick** a conseillé Savart & Michel avec **Philippe Beauregard**, associé, et **Benoît Pardigon**.

Cinq cabinets sur l'acquisition d'Izium par Comdata

Comdata, société du portefeuille de Carlyle, est en négociations exclusives avec Izium en vue de son acquisition. Izium, qui a réalisé 200 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2016, rassemble un portefeuille de sociétés spécialisées de la relation clients telles que B2S, BCust, Colorado Conseil et CMS, respectivement spécialisées dans les services externalisés de centres de contacts, dans la création et l'intégration de solutions technologiques, dans le management de l'expérience client et dans le recouvrement et la gestion du poste client. La société était soutenue jusqu'à présent par IK Investment Partners et Raise, en tant que minoritaires. Comdata salarie plus de 42 000 personnes dans différents pays et représente un chiffre d'affaires consolidé de plus de 750 millions d'euros. **Latham & Watkins** conseille Comdata avec, à Paris, **Gaëtan Gianasso** et **Alexander Benedetti**, associés, **Coline Dermersedian** et **Louise Gurly**. Izium et ses dirigeants étaient conseillés par **MBA** avec **Jean-Philippe Jacob**, associé, **Eric du Peloux** et **Maud Gendron** en corporate ; **Dorothee Traverse**, associée, en fiscal et **Christine Hillig-Poudevigne**, associée, ainsi que **Lucas Aubry**, en social. **Izium** est également conseillé par **Volt Associés** avec **Emmanuel Vergnaud**, associé, et **Aliénor Harel** en corporate et **Stéphane Letranchant**, associé, ainsi que **Lucile Pothet**, en fiscal. **IK Investment Partners**, était accompagné par **Willkie Farr & Gallagher** avec **Eduardo Fernandez**, **Grégory de Saxcé**, associés, et **Xavier Nassoy**. **Raise** est conseillé par **Agilys Avocats** avec **Baptiste Bellone**, associé.

Desfilis et EY sur la cession du Stade français à Wild

Oberthur Fiduciaire, propriétaire du Stade français depuis 2011, a finalisé la cession du club de rugby au groupe allemand Wild. Hans-Peter Wild, milliardaire allemand succède donc à Thomas Savare, qui était à la tête du club parisien depuis six ans. Il souhaitait vendre le club depuis quelques années, puis avait envisagé une fusion avec le club du Racing 92, un projet abandonné suite à une grève décrétée par les joueurs du Stade français. L'allemand de 75 ans a créé une académie du rugby à Heidelberg (dans le sud-ouest de l'Allemagne), il est propriétaire des boissons Capri-Sun et compterait investir plus de 30 millions d'euros dans son projet. **Desfilis** a conseillé Oberthur Fiduciaire avec **Philippe Rosenpick**, **Nathalie Hollier**, associés, en corporate et **Sophie Fournier-Dedoyard**, associée, en droit fiscal. Wild était conseillé par **EY Société d'Avocats** avec **Patrice Mottier**, directeur associé, et **Frédéric Reliquet**, associé.

LPA-CGR, Kramer et PwC sur la fusion entre Artefact et NetBooster

NetBooster et Artefact se rapprochent en vue de créer une agence internationale de conseil en stratégie digitale basée sur la data et l'intelligence artificielle. Cet ensemble vise à proposer une offre globale d'accompagnement marketing mixant conseil, création, data, activation et intelligence artificielle. L'opération doit être réalisée par échange de titres (apport en nature par les actionnaires d'Artefact de leurs actions Artefact à NetBooster qui donnera lieu à l'émission de 6,9 millions de nouveaux titres NetBooster à leur profit, ce qui représente une dilution de 26,4 %). Créée il y a trois ans, l'agence Artefact compte une centaine de salariés et a réalisé un chiffre d'affaires de 5 millions d'euros sur l'exercice 2016. Implanté dans 13 pays, NetBooster a enregistré un chiffre d'affaires de 140 millions d'euros en 2016. **LPA-CGR avocats** a conseillé NetBooster avec **Philippe Raybaud**, associé, et **Elena Ange-lova**. **PwC Société d'Avocats** a réalisé la due diligence fiscale pour le compte de NetBooster avec **Rémi Montredon**, associé, et **Eve Castex** ; ainsi que la due diligence juridique avec **Christophe Guénard**, associé, **Sandrine Cullafroz-Jover** et **Matthieu Colling**. Artefact était accompagné par **Kramer Levin** avec **Jean-Marc Desaché**, associé, **Anya Hristova**, counsel, en corporate et **Dorothee Chambon**, counsel, en fiscal.

PRIVATE EQUITY

McDermott et Ayache sur l'acquisition de QCNS Cruise par Montefiore

Montefiore Investment acquiert, à hauteur de 80 %, le groupe QCNS Cruise, spécialiste de la vente en ligne de croisières et détenteur des sites croisierenet.com et croisieres.fr, qui fait voyager 130 000 passagers chaque année. En 2016, le groupe a enregistré un chiffre d'affaires de 128 millions d'euros, dont environ 50 % auprès d'une clientèle internationale (Espagne, Italie et Amérique latine). QCNS Cruise est basé à Monaco, avec un effectif d'environ 270 salariés. **McDermott Will & Emery** a conseillé Montefiore avec **Grégoire Andrieux**, **Diana Hund**, associés, et **Tess Souquet-Basiege** sur les aspects corporate ; **Pierre-Arnoux Mayoly**, associé, et **Shirin Deyhim** en financement, ainsi que **Lionel Lesur**, associé, et **Louise Aberg** en droit de la concurrence. QCNS Cruise était représenté par **Ayache Salama** avec **Olivier Tordjman**, **Gwenaëlle de Ker-viler**, associés et **Matthieu Maroun**.

Trois cabinets sur l'alliance entre Perceva et Thierry Bourdoncle

Thierry Bourdoncle, propriétaire notamment des restaurants Sénéquier à Saint-Tropez, du Brebant et du Hibou à Paris, s'allie au fonds Perceva Capital en vue de développer un groupe de restauration. L'entrepreneur et l'investisseur constituent un nouveau groupe, baptisé groupe Bourdoncle, dans lequel est intégrée la brasserie Le Mabillon. Il vise à réaliser six ac-

quisitions d'ici 2018 à Paris et en province. L'ouverture d'un second restaurant, dans le centre de Megève, est également prévue. Perceva devrait injecter plusieurs dizaines de millions d'euros dans ce projet. **Veil Jourde** conseille Perceva Capital avec **Géraud Saint Guilhem**, associé, **Gabriel d'Amécourt** et **Adrien Levallois** en corporate ; **Emmanuel Tricot**, associé, et **Virginie Carvalho** en concurrence-concentration. Le groupe Bourdoncle est conseillé par **Piro & Perrot** avec **Fabrice Piro** et **Pierre-Jean Piro**, associés, en fiscal, ainsi que par **Pardo Sichel & Associés**, avec **Olivier Pardo** et **Jonathan Siahou**, associés, sur les aspects juridiques.

Hogan Lovells sur la levée de fonds d'Algolia

Algolia, start-up française, vient de lever 53 millions de dollars en série B auprès du fonds d'investissement américain Accel ainsi que d'un panel d'investisseurs et de business angels. Algolia a été créée en 2012 par Nicolas Dessaigne et Julien Lemoine. Elle fournit aux entreprises l'infrastructure, le moteur et les outils nécessaires pour qu'elles puissent créer facilement une expérience de recherche intuitive. Devenue officiellement américaine en 2015, elle dispose aujourd'hui de bureaux à Paris, San Francisco, New York et Atlanta et compte plus de 3 000 clients, parmi lesquels Periscope (Twitter), Twitch.tv (Amazon) ou encore Medium. Cette start-up avait levé 18,3 millions de dollars en 2015 et a déjà bouclé deux tours de 1,5 puis 1,2 million de dollars. **Hogan Lovells** conseillait les fondateurs français d'Algolia, avec **Bruno Knadjian**, associé, et **Michelle Abraham**. Le bureau américain d'**Orrick** conseillait la société Algolia.

Skadden sur l'ouverture de capital de Magnum Photos

Créé en 1947, Magnum Photos ouvre pour la première fois son capital en accueillant deux business angels : Nicole Junkermann, cofondatrice du site de poker et de paris sportifs Winamax et Jörg Mohaupt, un investisseur privé. Les deux nouveaux actionnaires minoritaires investiront via une filiale nouvellement créée, Magnum Global Ventures, qui gèrera et contrôlera tous les actifs de l'agence. Nicole Junkermann et Jörg Mohaupt se joignent au conseil d'administration, aux côtés de quatre représentants de la coopérative, du directeur général de Magnum, David Kogan, et de Thomas Dworzak, actuellement vice-président de Magnum à Paris. Les membres de la coopérative continueront d'avoir un contrôle total sur leur propriété intellectuelle, y compris le droit d'auteur de toutes les images, et sur l'admission de nouveaux membres. Les fonds levés permettront notamment à Magnum Photos d'investir dans de nouvelles opportunités éditoriales et commerciales, en particulier dans le domaine digital. **Skadden** a conseillé Magnum Photos avec, à Paris, **Arash Attar-Rezvani**, counsel, ainsi que **Patrick Dupuis**. Les investisseurs étaient accompagnés par le bureau anglais de **Charles Russell Spechlys**.

GOUVERNANCE

La loi Rebsamen, un rendez-vous manqué entre salariés et conseil d'administration ? Les entreprises françaises peinent à changer leur culture de gouvernance

La loi Rebsamen du 7 août 2015³ exige une représentation des administrateurs salariés à partir de 1 000 salariés en France (ou 5 000 dans le monde). Quel impact potentiel sur la gouvernance des entreprises ? Globalement, l'ensemble des sociétés du SBF 120 est concerné par la loi tandis que pour les PME, l'incitation demeure la règle.



Par Viviane de Beaufort, professeure à l'Essec BS, directrice du Centre européen en droit et économie

Issu de travaux menés au CEDE¹-ESSEC depuis 2012, avec la collaboration de Diane Dusserre et Sofiene Tabtoub²

Qu'est-ce qui est en jeu ? Rien de moins que l'occasion de renouveler nos règles du jeu du dialogue social « usées jusqu'à la corde » et de faire évoluer notre système de gouvernance. Car les salariés, sauf exception, n'ont guère de place en tant que partie prenante. On est loin des pays de tradition rhénane qui cultivent la culture du compromis en faisant siéger un tiers des salariés et parfois davantage au conseil de surveillance. En France, en concédant au comité d'entreprise (CE) la faculté de voter contre une opération stratégique sans pour autant la faire échouer incite à « jouer contre la montre » en suspendant son avis, en le remettant au plus tard possible. On se souviendra de la fusion GDF-Suez, par exemple, où le compromis a laissé place à une culture de la confrontation et du blocage. Notre conception obsolète de ce que constitue « une entreprise » gagnerait donc fortement à évoluer vers un peu de modernité adhérent à l'idée que sans le capital humain, le capital financier n'est rien.

D'autant, que la quête du Graal des administrateurs indépendants – concept importé des anglo-saxons et imposé par les hedge funds en son temps alors qu'il n'était pas forcément adapté à nos structures de sociétés – fausse la donne. Il surpondère la priorisation financière des décisions, au détriment des aspects de stratégie de moyen ou long terme qui requièrent une connaissance intime de la société que ces personnes n'ont pas toujours par essence. Une connaissance que détiennent les salariés.

Les nominations d'administrateurs salariés constituent une occasion de diversifier les profils et parcours, au-delà de la question de la mixité, et de pondérer certains sujets majeurs⁴, tels la gestion RH, et la RSE. Mais de nombreuses questions se posent. La première est celle du niveau de compétences suffisant : à cet égard l'article 10 de la loi Rebsamen a prévu une

durée de formation annuelle qui ne peut être inférieure à vingt heures⁵, c'est peu pour qu'une personne acquière une compréhension globale des décisions et du sens à donner à son vote. On se prend à rêver en regardant outre-Rhin, où les salariés sont formés régulièrement par les syndicats eux-mêmes qui y consacrent des budgets dédiés, fondés notamment sur une partie des jetons de présence reversée par les administrateurs salariés !

La seconde est celle de la confiance ! Ils en témoignent, les administrateurs salariés n'occupent pas toute leur place, n'ont pas toujours toutes les informations suffisantes pour prendre une position éclairée sur une décision. D'un côté, les dirigeants craignent que les salariés ayant un mandat diffusent des informations placées sous sceau de confidentialité à leurs syndicats (espions salariés), et cela explique l'existence de pratiques de conseils d'administration informels, tenus entre pairs sans représentants du salariat, en amont du conseil d'administration officiel. De l'autre, les syndicats regardent d'un œil torve ces nouveaux mandatés qui pourraient se laisser impressionner par la direction et trahir les « compagnons d'arme ». On ne trahira donc pas de secret en insistant sur le fait que la confiance reste à conquérir !

L'enjeu de la participation des salariés aux décisions stratégiques est important, car ils apportent la connaissance de la réalité du terrain et peuvent permettre, à une échelle plus large, un apaisement du dialogue social, si la confiance est au rendez-vous. Alors qu'en penser au final ? A ce stade, les entreprises ont subi la loi plutôt que de saisir cette opportunité.

Elles ont souvent choisi au détriment du système le plus susceptible de mobiliser les salariés (le vote direct par les salariés) celui le plus susceptible de reproduire les éternelles oppositions (nomination par le comité d'entreprise, de groupe d'entreprise ou du comité d'entreprise européen). Les résolutions en AG

sont passées à la va-vite, sans débat ni explications. Et les torts sont partagés : les syndicats ont peu valorisé ces nominations, englués le plus souvent dans la schizophrénie ambiante à l'égard des dirigeants. Tout cela fait redouter pour les primo-accédants une position «entre le marteau et l'enclume», qui justifierait pour le moins un mentorat des novices par les plus anciens : un administrateur pourrait prendre en charge l'administrateur salarié pour le former et aider à son intégration dans l'équipe que constitue un conseil. Ajoutons puisque nous sommes en pleine saison des AG 2017, qu'il est symptomatique que les actionnaires ne soient guère intéressés par cette dimension. Les questions ne fusent pas vraiment ! Prenons au hasard l'AG de Nexans où deux résolutions de renouvellement d'administrateurs salariés ont été adoptées à un taux faible et sans débat. Exercice quasi systématique dans les autres AG.

(Cf. tableau ci-dessous)

Si l'on regarde les nominations intervenues depuis 2012, exclu Essilor qui compte 21,43 % d'administrateurs salariés actionnaires au CA et quelques-unes des sociétés privatisées dont la loi imposait déjà un tel dispositif : Engie (16,67 %), Renault (15,79 %), etc., 22 entreprises sur les 46 examinées, soit 48 %, n'ont pas d'administrateur salarié fin 2016, car non concernées ou parce qu'elles sont en retard. A noter qu'en 2017, un nombre important de résolutions de nominations d'administrateurs salariés avec souvent une modification des statuts à la clé sont prévues.

La moyenne est d'un administrateur salarié votant par CA, ceci hors représentant du CE⁶. C'est le cas pour : Accor-Hotel, Air Liquide, Arkema, Essilor, Kering, PSA Peugeot Citroën, Schneider Electric, Total, Vivendi. Sont à deux les sociétés suivantes : BNP Paribas, Bouygues Telecom, Danone, L'Oréal, Pernod Ricard, Safran, Saint-Gobain, Société Générale, Suez, Véolia, Vinci. Sont à trois le Crédit Agricole, Engie, Orange et Renault.

Et lorsqu'on est à six sur dix-huit comme c'est le cas pour EDF – soit un tiers – les choses changent, car les administrateurs salariés ont l'occasion de s'opposer à des décisions. Lorsque cinq d'entre eux saisissent la

justice dans le dossier du projet de construction des réacteurs nucléaires à Hinkley Point, au Royaume-Uni, lorsqu'en 2013, six administrateurs salariés sur les dix-huit membres du conseil, votent contre la demande d'abrogation d'autorisation d'exploiter la centrale de Fessenheim et, lorsque certains sont référents comme Jacky Chorin, docteur en droit et membre du CESE... On expérimente la cogestion.

Le périmètre du CA variant, l'administrateur représente selon les cas de un sur douze à un sur dix-sept membres, et donc pèse peu ou très peu... A noter : seulement 32 % de femmes, 62 % de cadres ou cadres supérieurs et un seul ouvrier, au CA de Vinci, Uwe Chlebos.

Que penser alors de cette tentative pour intégrer le capital humain de l'entreprise à la gouvernance ? Tout dépend de la capacité personnelle de l'administrateur/ administratrice désignée à prendre sa place ainsi que du signal envoyé par le dirigeant au Conseil, mais globalement, la révolution n'existe pas. Reste à souhaiter une réelle évolution grâce à ces ambassadeurs des salariés, administrateurs d'un nouveau genre au cœur des Conseils. ■

1. <http://cede.essec.edu/>
 2. ESSEC, *moniteurs au CEDE*.
 3. La loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 a transposé, en son article 9, l'accord interprofessionnel du 11 janvier 2013 instaurant une représentation systématique des salariés au sein des Conseils.
 4. La Documentation française, mai 2009 «Les administrateurs salariés et la gouvernance d'entreprise» Aline Conchon, Marie-Noëlle Auberger.
 5. Article L. 225-30-2 du Code de commerce.
 6. <http://www.ethicsandboards.com/etudes>.

MODALITES DE DESIGNATION DES ADMINISTRATEURS SALARIES

Article L. 225-27-1, III du Code de commerce

Election	Désignation	Désignation	Mixte
Election auprès des salariés de la société et de ses filiales, directes ou indirectes. (modalité la plus courante)	Désignation selon le cas, par le comité de groupe, le comité central d'entreprise ou le comité d'entreprise.	Désignation par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages lors des élections du comité d'entreprise ou par chacune des deux organisations syndicales ayant obtenu le plus de suffrages lorsque deux membres doivent être désignés.	Lorsque deux membres doivent être nommés : - l'un répond aux exigences des trois options préalablement exposées, - l'autre est désigné par le comité européen ou le comité d'entreprise de la société européenne

Quelle est la valeur de votre gouvernance d'entreprise ? Réalisez une auto-évaluation

Les organisations du monde entier comprennent que les politiques de gouvernance d'entreprise englobant des problèmes comme la composition du conseil d'administration, la cybersécurité et les communications internes sont conçues pour bénéficier aux actionnaires, aux parties prenantes et même au conseil d'administration.

Par Stéphane Tallieu, directeur des ventes et du développement du marché pour Diligent France

Ce qui n'est pas toujours aussi clair, c'est l'efficacité des politiques déjà en place. Une organisation a peut-être développé une stratégie de gouvernance d'entreprise, mais pourrait-il y avoir des possibilités d'amélioration ? Certains aspects peuvent-ils fonctionner correctement, alors que d'autres nécessitent des modifications urgentes ?

Lors de l'évaluation de l'état du cadre de gouvernance d'une entreprise, une auto-évaluation constitue un bon point de départ. Les quatre questions suivantes sont conçues pour aider les organisations à analyser – et à maximiser – les politiques actuelles et à mettre leur gouvernance d'entreprise au travail.

1. Quelle est la force du conseil d'administration ?

En haut de cette liste de contrôle se trouve le conseil lui-même, et plus précisément, son efficacité. La composition du conseil d'administration a longtemps été associée à une bonne gouvernance d'entreprise, en raison en grande partie du fait qu'elle a un impact direct sur la performance de l'entreprise. Par exemple, la recherche menée par Catalyst, une organisation à but non lucratif dont le mandat est d'élargir les possibilités offertes aux femmes dans les entreprises, a constaté que les entreprises ayant un conseil essentiellement féminin connaissent un rendement de ventes plus élevé.

Pourtant, tel qu'indiqué par le Harvard Law School Forum sur la gouvernance d'entreprise et le règlement financier, les données recueillies par State Street Global Advisors montrent qu'une société sur quatre appartenant à la Russell 3000 n'a actuellement aucune femme qui travaille dans ses conseils. Environ 60 % de ces mêmes entreprises ont des conseils avec une représentation féminine de moins de 15 %.

La firme de gestion d'actifs BlackRock a récemment souligné la croyance de plus en plus répandue selon laquelle la diversité du conseil d'administration offre aux entreprises un avantage dans leurs priorités d'engagement pour les réunions du conseil d'administration en 2017, comme l'a rapporté Reuters. «Les conseils d'administration diversifiés, y compris, mais sans s'y limiter, la diversité de l'expertise, de l'expérience, de l'âge, de la race et du sexe, prennent de meilleures décisions»,

a écrit BlackRock. Etant donné que force du conseil d'administration et diversité fonctionnent ensemble, examiner la composition du conseil d'administration est essentiel pour créer une bonne gouvernance d'entreprise. Un groupe diversifié d'administrateurs peut conduire à de meilleures décisions, influençant ainsi positivement la rentabilité de l'entreprise.

2/ Disposez-vous d'une stratégie de gestion des risques ?

Que ce soit un nouveau concurrent puissant ou une décision commerciale imprévisible, le risque fait partie de chaque organisation. Il est donc essentiel de demander si le conseil a élaboré une stratégie pour affronter et surmonter les défis les plus difficiles. Dans un article paru dans The Wall Street Journal's Risk & Compliance parrainé par Deloitte, Nicole Sandford, maintenant responsable de la pratique de la conformité des entreprises de Deloitte, a déclaré que la surveillance des risques devrait être considérée comme «la base de tout ce que le conseil d'administration et la direction font pour régir l'organisation et prendre de bonnes décisions».

Sandford a noté que «le succès d'une organisation est, en grande partie, guidé par la façon dont il prend ses risques et sa manière de gérer les risques auxquels il est confronté». Cela comprend des décisions telles que le conseil d'administration qui choisit le chef de la direction et la rémunération de ce cadre ou la présence de salaires basés sur la performance et l'utilisation de programmes incitatifs au sein de l'organisation. Le conseil d'administration devrait également se demander s'il emploie de bonnes pratiques communes ou choisit d'être un pionnier en établissant de nouvelles normes de l'industrie. «Une évaluation minutieuse des compétences, des connaissances, des processus, de l'information et des comportements peut identifier les domaines d'excellence et les possibilités de développement, aider les conseils et les cadres à comprendre quels domaines peuvent avoir besoin d'attention», a-t-elle déclaré.

Les risques internes comme ceux-ci ne sont qu'une partie de l'équation. En outre, les conseils d'administration doivent se préparer aux risques sous la forme de forces extérieures, de l'incertitude économique à

l'évolution de la réglementation de l'industrie. Cela dit, le Harvard Law School Forum sur la gouvernance d'entreprise et le règlement financier a souligné que «le conseil ne peut pas et ne doit pas être impliqué dans la gestion réelle du risque au jour le jour». Au contraire, les administrateurs devraient occuper un rôle de surveillance des risques, en veillant à ce que la gestion des risques soit conforme à l'«aptitude au risque» de l'organisation, et que l'entreprise dans son ensemble les soutienne. Savoir comment les facteurs de risque affectent le conseil d'administration et l'infrastructure de l'entreprise, et quelles mesures le conseil d'administration est prêt à prendre en matière de risques externes, est l'un des aspects clé de la politique de gouvernance que les entreprises peuvent améliorer.

3/ Les données de votre organisation sont-elles sécurisées ?

Comme en témoigne WannaCry, la récente attaque cybernétique signalée par MarketWatch qui a frappé plus de 200 000 ordinateurs à travers le monde, toutes les organisations sont vulnérables aux pirates informatiques. La cybersécurité et la gouvernance d'entreprise sont étroitement liées. Dans un article sur le rôle du conseil d'administration dans la supervision de la cybersécurité, Spencer Stuart, la société mondiale de recherche et consultation, a partagé les résultats d'une table ronde impliquant des dirigeants d'entreprises et des experts en sécurité. Selon le panel, il existe cinq façons dont le conseil peut gérer la sécurité :

- Accepter la responsabilité pour la cybersécurité
- Définir les attentes en matière de gestion
- Comprendre l'exposition potentielle de votre entreprise au risque cybernétique
- Évaluer les pratiques actuelles de cybersécurité
- Planifier et répéter

L'adoption d'un portail digital pour conseil d'administration peut également faire avancer l'entreprise. Une bonne gouvernance d'entreprise nécessite en effet le développement et la distribution de matériel efficace pour le conseil d'administration. Mais sans un système de sécurité robuste, les entreprises se mettent elles-mêmes en danger de piratage. Elles peuvent alors être privées de l'accès à leurs données ou voir leurs informations être diffusées à l'extérieur.

Les portails digitaux sont conçus pour faciliter la distribution numérique sécurisée du matériel de l'entreprise, des carnets de bord aux agendas de réunions et des données d'entreprise archivées, en créant une ligne de communication directe entre les administrateurs et les dirigeants. Avec un portail de conseil en place pour permettre des réunions sans carte papier et une collaboration sécurisée, les entreprises peuvent réduire considérablement la possibilité qu'une cyberattaque ait

un impact négatif sur les opérations commerciales.

4/ Quelle est la transparence de votre conseil d'administration ?

Votre conseil d'administration est-il transparent sur ses objectifs et ses fonctions ? Fournit-il aux actionnaires les informations auxquelles ils ont droit, et rend-il compte honnêtement des développements commerciaux de l'entreprise ?

Une façon de mesurer la transparence d'une organisation est d'analyser dans quelle mesure elle est actuellement présentée par le conseil d'administration, et si elle s'insère dans les supports de communication. Sur le site de Chevron, par exemple, la transparence est mise en avant via la présentation des engagements de la société. Elle s'engage ainsi à divulguer les informations pertinentes à ses investisseurs et à aborder notamment avec eux les «problèmes opérationnels, financiers, de gouvernance, de rémunération des dirigeants, d'environnement, de sécurité, sociaux et politiques». L'engagement de Chevron à promouvoir la transparence des revenus est également mentionné.

La question de la transparence se pose à plusieurs reprises dans l'indice Spencer Stuart Board 2016, qui décompose les données récentes sur les questions liées au conseil, comme la composition du conseil d'administration et la rémunération des administrateurs aux entreprises S&P 500. Selon le rapport, les investisseurs s'attendent à une transparence totale, que ce soit sur les compétences des administrateurs, les évaluations du conseil ou la façon dont les «conseils d'administration abordent leur propre rendement et la pertinence des administrateurs individuels». Cette franchise permet aux actionnaires de prendre des décisions plus éclairées sur leur niveau d'investissement. Mais la transparence contribue également à accroître la crédibilité du conseil : plus un conseil divulgue son fonctionnement interne, plus il devient digne de confiance, tant en interne qu'en public.

Cela s'applique également aux administrateurs individuels. Comme l'explique l'investisseur Neil Patel dans un article pour Fast Company, «la transparence engendre la confiance» et les organisations qui adoptent la transparence «fonctionnent à un niveau supérieur». Autrement dit, il faut adopter une culture de la transparence, en racontant «l'histoire de qui vous êtes et ce que vous apportez à la table de réunion».

Il n'est pas toujours facile d'évaluer les opérations, les attitudes et les politiques de gestion existantes, en particulier lorsqu'on les regarde de près et de l'intérieur. Les questions présentées ci-dessus peuvent aider à évaluer la bonne gouvernance d'entreprise, et par le biais des quelques recommandations, améliorer le rendement de l'entreprise et ses relations avec les actionnaires. ■

Abonnez-vous

au Service professionnel de veille concurrentielle et d'analyses dédié au Droit des Affaires

La Lettre



Le Magazine



Les rencontres d'experts



BULLETIN D'ABONNEMENT PRIVILÉGIÉ

A compléter et à retourner à : Service abonnements - 10 rue pergolèse 75016 Paris

Tél 01 53 63 55 58 - Fax 01 53 63 55 60 - email : abonnement@optionfinance.fr

J'accepte votre offre et vous demande d'enregistrer mon abonnement à [Option Droit & Affaires](#) au tarif de :

- Entreprise : 898 euros H.T./an (soit 916,86 euros TTC)**
- Cabinet de moins de 10 avocats : 1 098 euros H.T./an (soit 1 121,06 euros TTC)**
- Cabinet entre 10 et 50 avocats : 1 398 euros H.T./an (soit 1 427,36 euros TTC)**
- Cabinet ayant plus de 50 avocats : 1 698 euros H.T./an (soit 1 733,66 euros TTC)**

Mon abonnement comprend :

- la lettre hebdomadaire **Option Droit & Affaires** (46 numéros par an) que je recevrai chaque mercredi soir après 18h, consultable au sein de l'entreprise ou du cabinet sur le web, tablettes et smartphones
- les magazines de classements (5 par an)
- les suppléments «les rencontres d'experts» (7 par an)

Nous vous informons que les années suivantes votre abonnement sera reconduit pour un an par tacite reconduction sauf avis contraire de votre part par lettre recommandée deux mois avant la date d'échéance.

Je choisis le mode de règlement suivant : Chèque ci-joint à l'ordre d'Option Finance. Règlement à réception de facture.

M. Mme Mlle Nom Prénom

Fonction Société

Adresse Professionnelle Personnelle

..... Code postal | | | | | Ville Téléphone | | | | | | | | | |

Pour recevoir la lettre d'Option Droit & Affaires chaque mercredi soir, merci de nous indiquer une adresse email de contact de référence

Date et signature
(obligatoires)

* Pour l'étranger, frais de port en sus (consultez le service abonnements au 01 53 63 55 58). Conformément à la Loi Informatique et Libertés du 06.01.78, vous disposez d'un droit d'accès aux données personnelles vous concernant. Par notre intermédiaire, vous pouvez être amené à recevoir des propositions d'autres sociétés ou associations. Si vous ne le souhaitez pas, il vous suffit de nous écrire en nous indiquant vos nom, prénom, adresse, et si possible votre référence client.