

APIA

Administrateurs d'Entreprises

EDITORIAL PLURIEL

Le coup de collier qui fait démarrer n'importe quelle construction humaine et lui faire prendre son premier essor est toujours celui donné par son ou ses fondateurs.

Puis arrive le moment de vérité, celui d'une succession, qui permet de juger de la maturité de l'organisation et de la solidité de l'œuvre accomplie.

Ainsi en est-il pour **APIA** en 2007.

Mon mandat de président débuté début 2004 vient de s'achever. Celui de Denis Kibler, élu à l'unanimité du Conseil d'Administration du 4 juillet, commence.

Ceux qui m'ont vu ou entendu récemment le savent déjà : non seulement je n'ai pas la moindre inquiétude de passer le témoin à Denis mais je suis honoré et

La confiance votée par Jean-Luc et nos amis du Conseil d'Administration m'honore et... me terrifie. Mais que répondre sinon oui à ce beau projet d'équipe ?

Jeune membre de **APIA** j'ai découvert en Juin 2006 notre association et la ressource que représente un administrateur réellement indépendant dans un conseil. Je suis convaincu qu'un des plus grands périls encourus par nos entreprises est celui de la sortie du dirigeant, surtout quand il en est le propriétaire. Cette étape importante est encore trop mal préparée. Elle constitue un sujet si tabou que beaucoup préfèrent l'éviter quitte à subir les événements et in fine bâcler dans l'urgence une option qui leur laissera ensuite regrets et amertume.

La cession d'INFRA+ au groupe Schneider Electric en 2004 m'a fait découvrir combien, même si l'affaire est excellente, logique et bien programmée, le choc reste important. J'ai donc entrepris une démarche pour inciter mes pairs, patrons propriétaires, à intégrer la suc-

heureux qu'un homme de sa qualité, sur le plan humain et professionnel, ait accepté d'assurer la relève.

Un Bureau renforcé (voir page 5) déjà tout acquis à l'enthousiasme de Denis l'aidera sans réserve à assurer la continuité d'actions et de projets toujours plus riches.

Pour moi, il n'y a aucun doute : l'épreuve de vérité montrera que **APIA** est une œuvre durable et ajoutera à ma fierté de rester actif aux côtés de Denis et parmi vous tous.

Jean-Luc Deback
Président sortant de **APIA**



cession dans leur projet d'entreprise. Dans ce contexte, l'aide du professionnel si particulier qu'est l'AI prend toute sa valeur. Je souhaite donc que nous communiquions ensemble sur les atouts essentiels que nous, administrateurs-entrepreneurs de **APIA**, apportons à ceux qui aux commandes de leurs entreprises s'y sentent très seuls face à des dossiers aussi lourds.

Je veux aussi vous dire combien l'association a besoin de votre implication dans ses productions, sa communication et son évolution. Je me réjouis enfin d'en parler bientôt avec chacun d'entre vous et d'accueillir à vos côtés de nouveaux membres qui viendront encore nous enrichir et fortifier notre image.

Denis Kibler
Président de **APIA**



A RETENIR ...

Le site **APIA** est en ligne :

www.apia.asso.fr

Pour y retrouver tous les documents de **APIA**.

Pour tous vos messages, un e-mail :

contact@apia.asso.fr

Deux adresses :

45, rue de la Bourse
69002 - LYON

Téléphone :

06 31 29 83 88
&

20, rue de la Banque
75002 - PARIS

Téléphone :

01 42 60 42 90

Dans ce numéro ...

Editorial pluriel	1
Bienvenue	2 - 3
Événements, news	4
CA du 4 juillet Groupes de travail	5
Premiers pas ... Christophe Tricaud	6

BIENVENUE !

APIA est heureux d'accueillir trois nouveaux membres, qui viennent encore enrichir notre portefeuille d'expériences et de compétences

Michel FASNÉ. Né en Lorraine, je suis à Dijon depuis 1978 : j'y ai rencontré mon épouse, Perrine, qui est médecin hospitalier ; nous avons trois enfants : Thomas, Sophie et Antoine qui se rapprochent de la vie active...

La santé est mon domaine de prédilection : j'ai notamment eu la chance de conduire la mutation d'Urgo (225 ME de CA, 800 personnes en France, 300 en Europe et 100 en Asie) dans le monde du produit médicalisé : mise en place d'une politique d'innovation, conclusions de partenariats et conduite d'acquisitions ont assuré le succès de cette politique. De 2001 à 2006, j'ai été Directeur Général de cette entreprise.

Tout au long de cette période opérationnelle, j'ai été très actif au niveau des instances professionnelles, notamment lors des négociations de prix avec l'administration !

Je mène actuellement des missions de consultant (évidemment dans le domaine de la santé) et inaugure en 2007 mon premier mandat d'administrateur. Le retour à une mission plus opérationnelle fait cependant partie des éventualités que je n'exclus pas.

Echanger son expérience avec des professionnels exigeants, découvrir d'autres approches et d'autres horizons, partager la passion de l'entreprise et rencontrer des gens sympathiques sont autant de raisons de mon engagement au sein d'**APIA**.

Ayant eu très tôt une passion pour l'international **Jean-Marie BERNARD** a passé vingt ans de sa vie, de 1983 à 2003, à la tête de WHEELABRATOR ALLEVARD (grenailles abrasives et outils diamantés) dont il a construit avec ses équipes, le leadership mondial avec une trentaine d'implantations industrielles sur les cinq continents.

Entre 2004 et 2007 il a assuré, au Directoire du groupe SAMSE, (négoce en matériaux de construction et GSB), en tant que Président, la transition entre deux générations de managers. Assez engagé dans la vie de la Cité, il a présidé de 1997 à 2004, l'A.E.P.I., Agence d'Etudes et de Promotion de l'Isère. Membre du bureau de la C.C.I. de Grenoble, il fait également partie du Conseil d'Administration du MEDEF Isère.

Il vient de créer sa propre structure de conseil en stratégie, développement international et organisation : AD VI-SOR.

Sur le plan personnel, marié et père de deux fils de 26 et 23 ans, il s'intéresse à la musique, à la photo, à la vidéo et plus récemment au jardinage.

Il a émis le souhait de rejoindre **APIA** dans un désir de participer à l'amélioration de la gouvernance des PME. Son expérience personnelle lui a fait prendre conscience de l'intérêt de d'apporter aux PME une vision beaucoup plus ouverte sur le monde et il espère y trouver quelques opportunités. Il est par ailleurs avide d'échanges sur la gouvernance d'entreprise et souhaite apporter sa contribution aux travaux et réflexions de **APIA**.

Michel COLLIN : « J'ai souhaité rejoindre **APIA** car je suis convaincu de la nécessité pour les entreprises, en particulier pour les PME familiales, de s'entourer de professionnels indépendants pour assurer leur gouvernance et animer leur stratégie. J'ai donc la volonté de participer à répondre à ce besoin dans la mesure de mes compétences.

Je suis également certain qu'il est très riche de pouvoir ajouter une prise de recul à mon métier de Directeur Général en étant concrètement dans la peau d'un Administrateur. Je souhaite évidemment établir des contacts simples et constructifs avec les membres **APIA** et le réseau **APIA**, apporter ma contribution aux travaux et aux réflexions en cours et à venir et contribuer à faire connaître **APIA** et son action.

Sur le plan professionnel mon parcours a démarré en 1978 dans une filiale du Groupe PECHINEY, dans le négoce d'aluminium. En 1981 je suis passé du B2B au B2C en rejoignant le groupe PHILIPS. J'y ai passé 10 ans et exercé 7 fonctions différentes, commerciales, marketing et managériales. En 1991 j'ai rejoint WHIRLPOOL pour également 10 années et 6 fonctions. Après une position européenne sur des enjeux relatifs à la finance, au service client et à la supply chain, j'ai assuré la Direction Générale Commerciale du groupe en France et mené WHIRLPOOL, en tant que marque et groupe, à la 1^{ère} place du marché.



Ensuite j'ai dirigé le groupe agroalimentaire TEISSEIRE en le prenant en main en pleine crise actionnariale et familiale, relancé le développement, fait passer sa valorisation boursière de 20 millions € à 100 millions en 3 ans et finalement conduit sa vente à un industriel du secteur et sa sortie de bourse qui ont eu lieu début 2005.

Mon dernier challenge a été de créer et de lancer ECO-SYSTEMES pour le compte de la majorité des industriels et des distributeurs de produits électriques et électroniques. Depuis le 15 novembre 2006 l'ensemble des consommateurs français bénéficie du service d'ECO-SYSTEMES pour organiser la collecte, le recyclage et la valorisation des produits usagés (DEEE), en contrepartie d'une éco-participation. Après avoir terminé le projet et l'avoir rendu opérationnel j'ai quitté ECO-SYSTEMES en mars dernier.

L'ensemble de ces expériences m'a rodé :

- au développement, à la création de valeur et à la gestion d'entreprises et d'équipes de tailles et de cultures diverses,
- au marketing de marques grand public et aux stratégies multimarques
- à la conduite de grands projets, complexes et innovants
- à la mise en place de partenariats avec l'ensemble des canaux de distribution.

Sur le plan personnel j'ai 52 ans et suis père de 2 enfants. J'ai des origines « paysannes » et aime les personnes et les choses vraies. Je pratique principalement les sports de montagne et les sports nautiques. Aimant le beau et le bon, j'apprécie l'art et reçoit mes amis en me mettant aux fourneaux. »

BIENVENUE EGALEMENT ! ...

... à deux nouveaux partenaires APIA : nous sommes très heureux de les voir nous rejoindre. Ils vont, par leur participation active, enrichir nos réflexions et la "production" des groupes de travail

BANEXI CAPITAL PARTENAIRES, société de gestion de fonds agréée par l'AMF, est l'un des principaux intervenants français dans les domaines du capital transmission (LBO) et du capital expansion au profit des entreprises de taille moyenne (CA compris entre 20 et 250 M€). BANEXI CAPITAL PARTENAIRES propose aux entrepreneurs un apport en fonds propre de 5 à 30 M€, une solution d'actionariat majoritaire ou minoritaire, un montage complet de l'opération. BANEXI CAPITAL PARTENAIRES gère 440 M€ sous forme de FCPR bénéficiant du sponsoring de BNP Paribas

Bernard ÉPRON a 25 ans d'expérience de direction générale dans l'industrie. Il a été directeur général des Salins du Midi et président de Pechiney Electrometallurgie, et a exercé des mandats sociaux et d'administrateur en France, en Italie, en Espagne, en Allemagne et en Afrique. Bernard a fondé Faselis, conseil pour la gestion du changement, et est membre de MB□Entreprendre, une sélection de dirigeants entrepreneurs de formations, de compétences et d'expériences variées, qui se sont réunis pour apporter leur expérience aux investisseurs en recherche d'aide managériale.

LES RENDEZ-VOUS APIA DE L'AUTOMNE

Vendredi 28 septembre à Lyon chez Ernst & Young, Tour du Crédit Lyonnais

« Lendemain de LBO... Le contrôle interne, un mal pour un mieux »

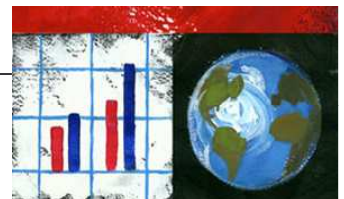
En partenariat avec Le cabinet d'avocats Lamy Lexel et Ernst & Young.

En préparant le rendez-vous APIA de septembre, ses initiateurs ont choisi un sujet sensible "Lendemain de LBO..." pour illustrer ce qu'un contrôle interne bien compris peut apporter de positif à la relation entre dirigeants et investisseurs. Ce rendez-vous sera traité de façon interactive, en alternant de courts sketches théâtraux, des interventions d'experts et des témoignages de la salle. Il s'adresse tout particulièrement aux dirigeants d'entreprises et aux investisseurs financiers.

Mercredi 14 novembre à la Maison des Arts et Métiers, avenue d'Iéna Paris (16°)

Thème : « Anticipation - Prévention » L'objectif est de montrer le rôle que peut ou doit jouer un Conseil d'Administration et/ou un administrateur indépendant dans son rôle d'anticipation, dans sa capacité à aider l'entreprise et son management à détecter, au-delà du reporting classique, les signaux forts ou faibles des changements à considérer pour la pérennité de l'entreprise

Partenaire principal : KPMG, avec la participation de TCR, de LEK, de ACP Partners et de chefs d'entreprises ayant vécu eux-mêmes des expériences riches de leçons.



EVÈNEMENTS, NEWS & PARTENARIATS

☞ " APIA devant le patronat de "Métallurgie"

Le 25 mai dernier, Caroline Weber, accompagnée par Yves Lacroix, a présenté APIA : ses objectifs, ses modalités d'intervention dans les conseils et bien entendu ses principes éthiques à une quinzaine de chefs d'entreprises du syndicat " Métallurgie " à Lyon.

L'assistance était représentative d'entreprises de toutes tailles, et les débats ont permis d'éclairer sous un jour nouveau pour la plupart, tout l'intérêt d'avoir dans son conseil un administrateur indépendant.

Certaines expériences déjà en vigueur chez certains participants ont permis l'expression de témoignages concrets, et plusieurs contacts ont été pris à l'issue de la réunion. Une nouvelle présentation est prévue à la rentrée, devant le conseil de direction du Syndicat. "

☞ L'IFA L'Institut Français des Administrateurs propose aux dirigeants, administrateurs indépendants, administrateurs exerçant des fonctions exécutives, administrateurs représentant l'État, des échanges réguliers sur les sujets de gouvernance sous forme de déjeuners débat. Le vendredi 15 juin 2007 un déjeuner-débat a été organisé en partenariat avec BOYDEN, et la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon, sur le thème

« Composition et animation du conseil d'administration », dans les locaux de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon

☞ 15 juin Association des diplômés d'HEC. Déjeuner-débat « De dirigeant à administrateur : enjeux & opportunités : Comment tirer le meilleur parti de votre CA ? » : ce déjeuner à Paris était organisé par le « Groupement Gouvernance-Dirigeants et Administrateurs » de l'association des anciens élèves d'HEC. Caroline Weber et Jean-Philippe Marandet font partie du bureau de ce groupement.

Cinquante personnes ont participé au débat. Le panel était constitué d'une spécialiste des grandes entreprises cotées, d'un avocat d'affaires, et d'un praticien de la gouvernance des PME, Philippe Marandet, membre APIA. Les sujets abordés : les bénéfices d'une bonne gouvernance affichée et la répercussion sur la valorisation de l'entreprise, les conditions de l'amélioration de la

LES EVENEMENTS APIA : DES OPPORTUNITES D'ECHANGER SUR LES THEMES DE LA GOUVERNANCE, ET DE RENCONTRER DES DECIDEURS

gouvernance des PME, la mesure de l'efficacité des Conseils d'administration, la notion d'administrateur indépendant, etc...

Cette manifestation a été l'occasion de largement présenter APIA et ses convictions.

☞ 12 juin : Table Ouverte Paris chez Aforce

Finance a réuni 25 participants : membres et partenaires. La "communauté" APIA s'est beaucoup enrichie de nouveaux arrivants ces derniers mois. Cette rencontre trimestrielle est l'un des rares moments privilégiés qui permet de se connaître et d'échanger de façon détendue, ce qui facilite d'autant l'intégration des plus récents.

A l'ordre du jour : les groupes de travail. De nouvelles idées vont donner lieu à la création de nouveaux groupes.

☞ 28 juin L'association Femmes Business Angel, présidée par Béatrice Jauffrineau, a demandé à APIA, via Christine Monier, une intervention dans le cadre des formations dispensées à ses membres sur les différents aspects du rôle de BA. Christine Monier et Caroline Weber sont intervenues devant une quinzaine de femmes, toutes anciennes dirigeantes, cadres supérieures (DAF, DRH,...), ou avocates (droit social, droit des affaires) pour les éclairer sur le rôle de l'administrateur, les risques, et finalement répondre à des questions de type : « Faut-il prendre un mandat dans une start-up ? Est-il souhaitable de proposer un mandat à tous les fondateurs-salariés?... ». L'intérêt suscité par le sujet, étayé d'exemples concrets, a prolongé la séance dans une bonne ambiance.



CA DE APIA LE 4 JUILLET

A la suite de l'AG du 29 mars, l'enjeu de ce Conseil d'Administration de **APIA**, comme en témoignait l'ordre du jour, était particulièrement important.

Si l'AG du 29 mars avait validé les orientations souhaitées pour **APIA**, restaient à mettre en place l'équipe et les moyens de son animation : renouvellement du CA et du Bureau, redéfinition des règles de gouvernance.

L'équipe :

Le CA devait choisir les membres du bureau dont le Président, le mandat de Jean-Luc Deback, Président Fondateur de **APIA** arrivant à son terme après plus de trois années dédiées à la création et au développement de **APIA**.

Tâche délicate pour celui ou celle appelé à sa succession, avec toutefois l'assurance de pouvoir compter sur l'appui d'un Bureau renforcé et mieux organisé.

Denis Kibler, membre **APIA** Ile de France a relevé le défi et a été élu à l'unanimité par les membres du CA.

Le nouveau Bureau se trouve ainsi composé : Président : Denis Kibler - Trésorier : Jean-Philippe Marandet - Responsable Rhône-Alpes : Caroline Weber - Responsable Ile de France : Jean-Luc Deback - Développement régional : Jean-François Labbé - Communication : Jean-François Sautereau.

Les moyens :

Le bureau, soucieux de l'exemplarité de **APIA** a proposé la création d'un nouveau poste au sein du Conseil, celui de « garant » de l'exemplarité de **APIA** en matière d'éthique et de gouvernance. Sa mission sera de veiller et d'alerter sur d'éventuels points de dérive, d'être force de proposition pour les éviter. Antoine Faure a été nommé « garant ». Membre du CA, il est invité permanent du Bureau.

Un projet de règlement intérieur a été présenté et amendé au cours du CA, juste corollaire des critères de cooptation, il précise clairement les obligations des membres. Ce règlement intérieur sera, comme la charte **APIA**, signé par tous ses membres.

Une belle page se tourne, le CA remercie chaleureusement Jean-Luc Deback pour la générosité avec laquelle il a porté et incarné le projet de **APIA**.

Autour de son projet clairement réaffirmé : œuvrer pour une meilleure gouvernance des PME, **APIA** se dote d'une équipe renforcée et de nouveaux atouts pour écrire la suite de son histoire.

GROUPES DE TRAVAIL APIA

Les groupes de travail **APIA** réunissent membres et partenaires, et produisent sur l'un des thèmes liés à la gouvernance réflexions et guides d'action.

Les « Cahiers **APIA** » permettent de diffuser les conclusions de chaque groupe de travail. Ils sont disponibles sur simple demande auprès de **APIA**.

« Gouvernance et délégations » par Banexi Capital Partenaires **Nouveau !**

La question des délégations de responsabilités ou de pouvoirs est rarement abordée en profondeur par les conseils d'administration ou de surveillance. On se contente souvent de vérifier que le Président d'une entreprise a bien délégué à ses collaborateurs compétents les responsabilités sensibles de sécurité qu'il ne peut seul assumer comme l'on se contente souvent de satisfaire aux formalités d'usage en ce qui concerne les limitations de délégations du Président ou du DG.

Pourtant le système des délégations et sub-délégations opérationnelles à l'intérieur d'une entreprise est fondamental pour son bon contrôle interne. Et la qualité de celui-ci est du domaine de responsabilité des administrateurs... De même, les limitations de délégations aux dirigeants d'une entreprise traduisent une bonne identification et une sélection, par les organes de gouvernance, des risques les plus sensibles nécessitant la validation préalable des grandes décisions susceptibles de les aggraver.

Entre laisser-aller et ingérence conduisant à la gestion de fait, les marges d'intervention et d'efficacité des administrateurs sont heureusement réelles. Le groupe de travail va s'attacher à les identifier, à les caractériser, à l'aide d'exemples, et à apporter des idées d'initiatives ou de comportement sur les sujets les plus courants en la matière.

Ce groupe de travail sera animé par Michel Rowan et Yann Collignon (BANEXI CAPITAL PARTENAIRES).

Ils invitent tous les participants potentiels à une réunion d'information et de lancement le **mardi 18 septembre de 17h30 à 19h** en leurs bureaux, 32 Bd Haussmann à Paris. Merci aux membres et partenaires intéressés de se manifester auparavant auprès de Christine Beyssac : c.beyssac@apia.asso.fr

« Les Ressources Humaines : une opportunité pour l'entreprise »

La fonction RH prend une importance essentielle dans le pilotage des entreprises moyennes. La gestion des carrières et des compétences, tout comme l'introduction de systèmes innovants en matière de rémunération des dirigeants sont des thèmes qui s'inscrivent au cœur de la gouvernance. Ce constat a motivé la constitution d'un nouveau groupe de travail animé sur Lyon par Yves Lacroix, partenaire **APIA** et qui a démarré en juin dernier.



Mes premiers pas d'Administrateur Indépendant : témoignage vécu, par Christophe Tricaud

Mon arrivée chez **APIA** a coïncidé avec le début de mon mandat d'administrateur indépendant au sein du Conseil d'Administration de la société « **entrepaticuliers.com** ». Depuis plus d'un an, j'étais en contact avec **APIA**, j'avais suivi la procédure de cooptation mais réservé ma réponse. Ce mandat était l'occasion de m'engager. Je découvrais donc en même temps le fonctionnement de l'association et le métier d'administrateur indépendant. Certes, je dirigeais depuis 10 ans des entreprises, mais être administrateur est bien autre chose, et c'est ce qui m'intéressait, en complément de mes activités professionnelles de président d'une société d'édition.

La société « **entrepaticuliers.com** » développe un site Internet qui propose des annonces immobilières de particulier à particulier. Le service existe depuis 6 ans, le Chiffre d'Affaires atteint 10 Millions d'Euros, pour une quarantaine d'employés et une marge d'exploitation largement positive. L'entreprise a une trésorerie très excédentaire. La totalité du capital se trouve entre les mains du dirigeant fondateur, qui a décidé d'introduire en bourse sa société. C'est dans ce contexte que L'Lione, partenaire **APIA**, lui a conseillé d'ouvrir son Conseil d'Administration à un administrateur indépendant.



Cette entreprise correspond précisément au cœur de mes expériences : Internet comme secteur d'activité et une entreprise en très forte croissance. Pourtant deux inconnues se présentent à moi : l'introduction en bourse, et la concentration du capital. Ces deux inconnues vont me plonger dans une situation assez difficile et éloignée de l'idée que je me faisais *a priori* de ma nouvelle fonction.

INTRODUCTION EN BOURSE

J'ai pris mes fonctions d'administrateur indépendant courant septembre 2006. Les quatre mois qui ont suivi ont été marqués par la préparation de l'entrée en bourse, de la société sur le marché Alternext, Il ne s'agit pas d'une mince affaire, même si la procédure est allégée. Les documents à remplir pour l'AMF me permettent de rentrer au cœur de l'entreprise, toucher du doigt les limites et potentiels de son modèle économique, de rencontrer tous les acteurs : Commissaires aux Comptes, avocats, communication financière etc.

Pendant toute cette période mon rôle est surtout celui d'un observateur, ce qui me laisse mal à l'aise, moi qui ai l'habitude de prendre des décisions, de bouger vite. La société compte à ce moment là un actionnaire unique, son Président, et mon implication est donc nécessairement amoindrie. Néanmoins, une relation de confiance et de respect se construit entre nous, le Président appréciant mon impartialité au moment où certains choix doivent se faire : ainsi, jusqu'au dernier moment, a-t-il remis en cause l'idée même d'une introduction en bourse.

Mais celle-ci s'est bien faite le 7 février avec une souscription très importante, soulignant la qualité du dossier, du management et l'attrait de la bourse pour de nouvelles valeurs Internet. Mon vrai travail d'administrateur peut enfin commencer, puisque j'ai la charge de veiller à la parfaite administration d'une société qui compte maintenant plusieurs milliers d'actionnaires.

PREMIÈRE ASSEMBLÉE

Le travail ne manque pas, et mon intervention me semble devoir apporter une certaine sérénité aux futurs et actuels actionnaires. La société ayant été gérée pendant plusieurs années par un actionnaire unique, il est naturel qu'il faille effectuer quelques ajustements entre les différentes structures. Mon objectif est simple : que le fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble soit clair et qu'il ne puisse pas y avoir le moindre soupçon de détournement de l'activité. De même, je m'oppose à ce que la trésorerie, importante, soit placée sur des produits à risque. Enfin, nous consacrons plusieurs séances de travail à la mise en place d'un plan d'attribution d'actions gratuites pour le personnel. J'apporte ici, en partie, un regard extérieur et neutre, toute mon expérience de dirigeant ayant eu à mettre en place de telles opérations. D'autres sujets passionnants ont été couverts, mais ne peuvent pas être évoqués ici pour des raisons évidentes de confidentialité.



La première Assemblée a eu lieu le 26 juin 2007, un peu le baptême du feu.

Ces quelques mois m'apportent une vision renouvelée de la fonction d'administrateur indépendant. Notre action doit se placer dans une optique 360° par rapport à l'entreprise, même si le cadre légal reste une préoccupation majeure de notre travail. Il s'agit de veiller au respect des intérêts de la société, de ses actionnaires, mais aussi s'imprégner de son activité pour y apporter un regard extérieur riche d'enseignement. Paradoxalement, la fonction est sans doute plus difficile à exercer dans une société qui va très bien : notre apport est moins attendu, les leviers plus difficiles à cerner, les réflexes (par exemple sur la trésorerie) très différents.

Etre membre **APIA** me permet d'avoir un lieu pour me réassurer dans l'exercice de mon mandat d'administrateur indépendant grâce à la mise à disposition des différents travaux, documents, par l'échange avec d'autres membres ayant des expériences complémentaires. Ainsi ai-je pu échanger sur mes difficultés à faire formaliser certaines propositions, et affiner des réflexions.

Enfin, le réseau des partenaires **APIA** est un vivier de compétences qui permet d'apporter rapidement, dans l'exercice de son mandat, information ou assistance complémentaire.

Christophe Tricaud

