

Edito



Claude Marie
président d'APERE

La question qui se pose : l'homme, quel qu'il soit, possède-t-il assez de connaissances, de temps, de ressources pour diriger seul ?

Dans un monde de compétition industrielle exacerbée par la crise économique et financière, comment un homme seul peut-il répondre aux défis d'un management évolutif et aux exigences sans cesse croissantes des différents marchés qui l'entourent ? Comment remporter des contrats, développer de nouveaux marchés, surveiller la gestion, faire face aux multiples problèmes du quotidien ?

De quoi se compose une entreprise ?

Une entreprise, c'est d'abord un homme ou une femme dont la fonction essentielle est d'entraîner une équipe qui doit partager un même objectif. Ensuite l'entreprise est un tout, avec des fonctions stratégiques, R & D, marketing, ressources humaines, production, comptabilité, sans oublier l'étude de la concurrence, les normes réglementaires... Le chef d'entreprise doit également se préoccuper de sa protection sociale, de sa gestion de patrimoine, de ses assurances...

Qui peut mieux répondre si ce n'est un réseau structuré, animé par des professionnels complémentaires et non concurrents, représentatifs de tous les secteurs de l'entreprise et offrant à chaque dirigeant des réponses personnalisées.

Le réseau APERE est né de cette analyse, il regroupe des conseillers bénévoles qui ont « vécu » l'entreprise, qui ont du temps et sont à l'écoute ; des consultants spécialisés dans les différents domaines de l'entreprise ; des grands partenaires dont le savoir correspond aux attentes des chefs d'entreprise.

N'hésitez pas, utilisez-nous pour développer votre entreprise, transmettre votre affaire ou en reprendre une, vous faire accompagner à l'export. Participez au Club APERE réservé aux chefs d'entreprise, exprimez-vous dans le journal "le Réseau", suivez nos stages de formation à l'export.

contact@apere.asso.fr

Export : méthodes et solutions

Envisager un développement à l'étranger est devenu une nécessité, parfois vitale, pour nos entreprises, mais beaucoup de petites structures hésitent face aux défis qu'elles devront relever. Méthodes et conseils pour franchir le pas.

Jean-François Bourreau, en quoi consiste votre accompagnement des entreprises à l'export ?

Nous accompagnons le dirigeant de PME globalement dans sa stratégie : l'international en fait, bien entendu, partie. Nous intervenons sur deux dimensions clés. La première, interne : le diagnostic de l'existant. Lorsqu'un chef d'entreprise vient nous voir, nous allons commencer par apprécier le niveau de management et d'organisation globale de l'entreprise. Ensuite nous allons évaluer son potentiel international : les ressources humaines indispensables, les ressources financières, et enfin, et c'est souvent le plus important : le chef d'entreprise a-t-il suffisamment de temps disponible ? Des axes de progrès seront dégagés : formations, levée de fonds, évolution culturelle, investissements...



Jean-François Bourreau,
associé Onsen Conseil & Participation
www.onsen.fr -
contact@onsen.fr

La deuxième, externe : l'approche, la sélection des marchés clés et l'identification des marchés cibles. Il peut être important, par exemple, d'identifier les contraintes légales ou réglementaires, voir comment l'exercice de marque de la PME supporte l'international et fixer ensemble des priorités.

Combien de temps faut-il ?

Entre la naissance de l'idée et la décision « on y va », il s'écoule au minimum entre 9 et 12 mois. Mais s'il est nécessaire

par exemple de muscler les ressources humaines, ou encore d'évoluer culturellement, cela peut être plus long. Et il faut être conscient que même si la dimension internationale est de plus en plus partagée, et malgré la cohésion naissante de l'Union européenne, pour une entreprise française, l'international commence, encore en 2011, en Italie ou en Allemagne.

Serge Rosier, à quel moment les PME font-elles appel à vous ?

Nos clients nous sollicitent pour accroître leur chiffre d'affaires, rechercher des fournisseurs ou des sous-traitants, des investisseurs pour développer des franchises à l'étranger... Ils attendent des solutions très opérationnelles :

- Accéder aux bonnes informations
- Savoir rapidement s'ils font fausse route,
- Entrer en négociation avec les bons partenaires pour leurs entreprises,
- Trouver les meilleures solutions pour transformer leurs contacts en courants d'affaires, tout en maîtrisant les risques,

- Se former, pour s'adapter aux évolutions des techniques du commerce international.

Notre approche est totalement individuelle et sur mesure : nous validons systématiquement le potentiel du marché visé, ce qui évite à nos clients de prospecter en pure perte, puis nous repérons pour eux les partenaires les plus pertinents grâce à nos réseaux dans plus de 60 pays et nous les plaçons en situation de négociation face à des décideurs. Nous pouvons également les assister dans la transformation de leurs contacts en courants d'affaires. ■



Serge Rosier
associé International
Trade Connexion
www.international-trade-
connexion.com



Témoignage

Comment une société de fabrication de panneaux solaires exporte en Afrique du Sud grâce à Thales



La société sud-africaine, créée en 1999, est une filiale d'un groupe français spécialisé dans le design, le développement et la production de systèmes de production d'énergie à partir de panneaux solaires photovoltaïques permettant de fournir de l'énergie à des installations isolées ou connectées au réseau électrique local. Ces produits et ces systèmes permettent d'offrir des solutions alternatives et sûres pour un certain nombre d'applications industrielles. Dans les pays en développement, ces solutions à base de panneaux photovoltaïques sont largement répandues, notamment pour la fourniture d'énergie à des pompes électriques permettant la fourniture d'eau potable dans les régions isolées.

Thales International Offsets (TIO) est une société du groupe Thales spécialisée dans l'identification, la structuration et la mise en œuvre de projets de compensations internationales répondant aux besoins des sociétés du groupe dans le cadre des "retours économiques" demandés par certains pays en contrepartie de la signature de contrats notamment dans le domaine de la défense.

Dans le cadre de ses obligations de compensations internationales en Afrique du Sud, TIO a apporté son soutien à ce projet industriel de fabrication de panneaux solaires, en prenant une participation au capital de la société sud-africaine au moment de sa création et en participant au financement du besoin en fonds de roulement de la société sud-africaine en fonction de ses besoins.

La société emploie aujourd'hui 210 personnes et le chiffre d'affaires, initialement prévu à hauteur de 10 millions d'euros au bout de cinq ans, dépasse aujourd'hui les 100 millions d'euros, dont plus de 95% réalisés à l'export. ■

Alain Fernandez
responsable Offsets chez Thales International Offsets

APERE a rejoint ECCO, the European Club for Countertrade and Offset

ECCO est une association régie par la loi de 1901 et créée en juillet 2010 pour rassembler les acteurs engagés dans le domaine des compensations internationales. ECCO compte aujourd'hui plus de 50 membres de 14 nationalités différentes représentant divers secteurs de l'industrie – principalement la défense, l'aéronautique, les transports et l'énergie.

L'objectif d'ECCO est d'être une plate-forme internationale de partage des informations et des meilleures pratiques dans le domaine des compensations internationales à travers l'organisation de :

- réunions pour développer le réseau des parties prenantes aux compensations internationales, afin d'échanger des informations, des expériences ou des besoins ;
- séminaires sur des questions liées au commerce international ;
- formations destinées aux collaborateurs des entreprises membres afin de les sensibiliser aux enjeux des compensations, de leur apprendre à les utiliser dans une perspective de gain de productivité, de compétitivité, et de réduction des risques.

Pour plus d'informations :
www.ecco-offset.eu

Export

Les compensations internationales, un monde d'opportunités pour les PME

Pour les PME françaises souhaitant développer leurs activités internationales, les compensations internationales peuvent représenter l'opportunité d'obtenir un soutien commercial et financier de la part de grands groupes industriels obligataires. Deux principaux types d'activités internationales peuvent en bénéficier.

S'approvisionner à l'étranger

Les compensations internationales sont une opportunité pour les entreprises désirant développer leurs approvisionnements à l'étranger. En effet, un achat réalisé à l'étranger est créateur de valeur du point de vue du pays exportateur, ce qui correspond à l'un des objectifs des compensations internationales.

Par l'existence même de leur obligation de compensation, les entreprises obligataires sont amenées à très bien connaître l'industrie du pays dans lequel cette obligation doit être réalisée. Elles peuvent ainsi orienter une PME vers des fournisseurs potentiels dans un ou plusieurs pays donnés et le soutenir dans son appel d'offre. La signature effective d'un contrat entre l'un de ces fournisseurs et la PME permet à l'entreprise obligataire de « compenser son obligation » (en d'autres termes, d'honorer son obligation de contribuer à développer l'économie du pays de son client). L'entreprise obligataire considère que la PME lui a rendu service. Elle pourra en conséquence lui verser une rémunération.

S'implanter à l'étranger

Les PME peuvent également bénéficier de ce type de soutien dans l'hypothèse où elles souhaitent s'implanter et investir à l'étranger avec un partenaire local. Un investissement à l'étranger, qui implique la création d'une nouvelle activité dans le pays où il a lieu, et donc la création de nouveaux revenus et d'emplois, remplit parfaitement les exigences d'une politique de compensation. Les entreprises obliga-

taires peuvent accompagner les PME pour les aider à identifier un partenaire adéquat, leur apporter leur soutien et leur expertise dans la mise en place du projet d'investissement. Et elles peuvent également participer au financement du capital. Une fois encore, c'est une démarche "gagnant-gagnant", dans le sens où l'implantation de la PME permet à l'entreprise obligataire d'honorer son obligation de compensation, tandis que la PME bénéficie d'un meilleur encadrement dans la réalisation de son projet.

Quels sont les projets éligibles ?

Il convient de souligner que l'utilisation des mécanismes de compensation est soumise à de nombreuses conditions. Tout d'abord, tous les pays du monde n'appliquent pas de législation imposant des compensations internationales – c'est par exemple le cas de la France ou de l'Allemagne – et ces législations, et donc les conditions de compensation d'une obligation, diffèrent largement d'un pays à l'autre. Ainsi, par exemple, de nombreux pays favorisent exclusivement les projets menés dans l'industrie de la défense ou des hautes technologies. Ensuite, au-delà de l'existence de ces législations, tous les gouvernements n'ont pas d'obligations en cours, et toutes les entreprises obligataires n'ont pas nécessairement besoin d'identifier de nouveaux projets de compensation. Enfin, chaque projet de compensation doit être approuvé en amont, c'est-à-dire avant sa réalisation, par des autorités publiques compétentes dans ce domaine, cette approbation étant la condition du soutien effectivement

Bon à savoir

Que sont les compensations internationales ?

Les compensations internationales (ou "offsets") sont des obligations contractuelles imposées par certains Etats en contrepartie de la signature d'un grand contrat public avec une société étrangère à l'issue d'un appel d'offre international. Les compensations internationales imposent à la société étrangère ayant remporté l'appel d'offre, « l'obligataire », de s'engager à créer de la valeur ajoutée nationale dans le pays de son client. Concrètement, il s'agit par exemple d'obligations de transferts de technologie, d'investissement ou d'aide à l'exportation au profit des industries locales.

Exemple : une grande entreprise française décroche un gros contrat avec la Hongrie. La Hongrie va demander à cette entreprise française, en contrepartie de la signature de ce contrat (en « compensation ») de faire en sorte que des PME françaises achètent ou investissent en Hongrie. Pour remplir cette obligation, la grande entreprise française va aider des PME à faire des affaires avec la Hongrie.

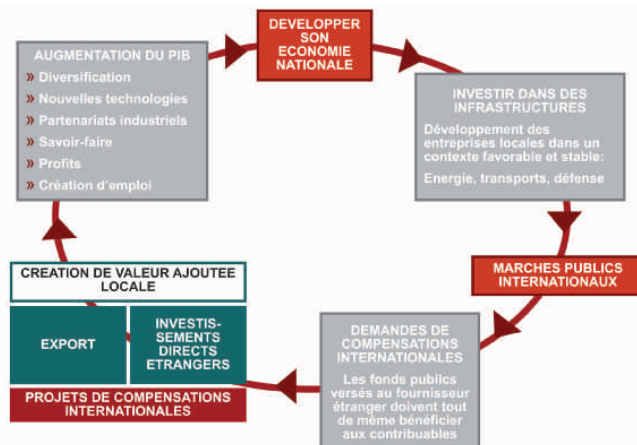
apporté par les entreprises obligataires.

Parvenir à faire concourir les intérêts de plusieurs partenaires potentiels dans le cadre d'un projet de compensation internationale est un défi. Les bénéficiaires en tirer restent cependant significatifs en cas de succès. ■

Christian Sylvain
Expert associé au Centre Européen de Droit et d'Economie (CEDE)
www.cede-essec.fr

*Le CEDE (Centre Européen de Droit et d'Economie) de l'ESSEC est un Centre de recherches transversales Eco/droit qui mène un programme de recherche spécifique "Compétitivité européenne" qui soulève des questions juridiques telles que celles des règles de la concurrence, des marchés publics internationaux. A ce titre le CEDE s'entoure d'experts praticiens.

Le cycle économique des compensations internationales : le point de vue des gouvernements



Bénéficiez d'aides et de subventions

Accéder aux financements publics constitue l'une des priorités des entrepreneurs pour soutenir leurs investissements. REUNICA, l'un des plus importants groupes de protection sociale (retraite, prévoyance, santé, épargne), en partenariat avec la société CroftHawk France, a conçu SAFERéunica, un guichet unique sur les aides financières avec un service personnalisé d'assistance aux entrepreneurs. Ce service répond aux attentes des créateurs, des PME, des grandes entreprises. Il apporte également un support aux experts-comptables et aux créateurs-repreneurs avec un accès aux aides nationales et régionales.



Entretien avec Frédéric Garrido
Responsable du Réseau Entreprises du
Groupe REUNICA.

SAFERéunica se positionne comme le facilitateur auprès des entrepreneurs français pour obtenir des aides publiques. Pourquoi ce choix ?

Frédéric Garrido : Nous avons constaté que face à la complexité du système d'obtention d'aides, de nombreux entrepreneurs passaient à côté de financements auxquels ils avaient droit. En effet, les offres sont multiples : la région, le département, la communauté de communes et la commune elle-même proposent des aides, des fonds, des subventions et des prêts à destination des entreprises. A titre d'exemple, en région Rhône-Alpes, il faut contacter plus de 30 organismes

existants. Par ailleurs, cela exige une bonne maîtrise des mécanismes fiscaux. Le service SAFERéunica permet aux entrepreneurs de gagner un temps précieux en réduisant les tâches administratives très chronophages, en particulier dans le cadre de l'optimisation et de l'instruction des dossiers d'aides et de subventions à l'export, la recherche et le développement, et l'innovation.

Comment fonctionne SAFERéunica ?

Frédéric Garrido : Ce service propose plusieurs solutions : les modalités de fonctionnement des aides publiques, des astuces, des conseils et les critères d'éligibilité. SAFERéunica, pour

les créateurs-repreneurs, c'est :

- Un accès gratuit aux informations de base sur les aides publiques, via la plateforme www.safereunica.com ;
- Un accès à un progiciel en ligne pour monter soi-même des demandes d'aides financières (coût 299€ HT) ;
- Un service permettant d'externaliser les demandes d'aides économiques (service rémunéré principalement aux résultats).

Près de 300 entreprises sont inscrites sur SAFERéunica.com dont : Exel, SIAM, Rifer, Keneo, The Jobber, DPS-Monebak, Bullier...■

Rendez-vous sur : www.safereunica.com
www.reunica.com

"SAFERéunica, service d'accompagnement à la demande de financements publics, s'ouvre aux repreneurs d'entreprise"

Transmission en SCOP

Et si vos salariés assuraient la relève ?

Le réseau des Scop accompagne chaque année la création de près de 200 Scop dont plus de 30 reprises d'entreprises par les salariés.

Parmi elles en 2010, la Scierie Vinel, entreprise florissante implantée en région Lorraine.

En 2008, son fondateur, approchant de l'âge de la retraite et inquiet de préserver la santé financière de son entreprise et les emplois de ses salariés, leur propose de reprendre la scierie sous forme de Scop. Rapidement, la quasi-intégralité de l'équipe accepte de se lancer dans l'aventure.

Durant un an et demi, notre réseau d'experts a accompagné le dirigeant et ses futurs successeurs afin d'assurer le succès de la transmission : pilotage du montage financier, juridique et administratif du projet, définition des objectifs stratégiques de la scierie, formation des futurs dirigeants, évaluation du prix de cession...

A l'image de la Scierie Vinel, près de 700 000 chefs d'entreprise français partiront à la retraite dans les dix prochaines années, et vont devoir trouver un repreneur pour leur société.

La solution Scop permet de pérenniser le savoir-faire de votre entreprise et son implantation locale, grâce à un système de gouvernance démocratique qui favorise l'implication des salariés-associés dans la bonne marche de l'entreprise.

En effet, dans une Scop, les salariés sont associés majoritaires à 51 % et chaque salarié-associé dispose d'un droit de vote en assemblée générale, indépendant de son poids au capital, selon le principe "une personne = une voix". Le partage du profit se fait équitablement entre la participation des salariés, les dividendes versés aux associés et les réserves, qui restent patrimoine de l'entreprise et garantissent sa solidité financière.

Fort de treize Unions régionales et de trois Fédérations de métiers (BTP, industrie, communication), le réseau intervient dans toutes les étapes de la création, reprise, transmission en Scop, et met à disposition des Scop, adhérentes et en devenir, un ensemble d'outils de développement et de solutions de financements adaptés.■

Informations : www.les-scop.coop
Contact : les-scop@scop.coop

Bon à savoir

Les Scop aujourd'hui

- > 2 000 Scop
- > Plus de 40 000 salariés
- > 4 milliards d'euros de CA
- > 80 % des salariés associés de leur entreprise après 2 ans d'ancienneté
- > Un taux de pérennité de 57 % après 5 ans

(Moyenne nationale : 52 % - Insee)

Le slogan des SCOP :
"La démocratie nous réussit"

Financement

Renforcez vos fonds propres avec SOFIRED

SOFIRED est une entreprise publique qui trouve son origine dans la société de conversion de GIAT INDUSTRIES, la SOFRED, dont le capital de 45 millions d'euros a été transféré en 2009 à l'Etat. Devenue SOFIRED, elle a pour objet social d'accompagner les restructurations publiques, notamment celles du ministère de la Défense. Son objectif est de financer des projets de petites et moyennes entreprises en vue de créer des emplois dans tous les secteurs d'activité dans les départements concernés par les restructurations de la défense.



Antoine Darbois
secrétaire général de Sofired

Se financer sans perdre le contrôle de sa société : le prêt participatif, outil de dynamisation de ses fonds propres

Le prêt participatif s'assimile à des quasi fonds propres, c'est un titre subordonné de dernier rang où le prêteur n'est désintéressé, en cas de liquidation judiciaire, qu'après le remboursement de toutes les autres créances. Il ne dilue pas le capital de l'entreprise et il est sans immixtion dans la gestion de celle-ci. C'est donc un outil totalement sécurisé au service de la croissance des PME : il permet de renforcer ses fonds propres tout en gardant la maîtrise de son entreprise.

SOFIRED accorde des prêts participatifs sans garantie afin de permettre la mobilisation d'autres financements bancaires ou publics : les prêts participatifs jouent ainsi un rôle de levier. SOFIRED est souvent le premier acteur à dire oui à un financement, ce qui lui permet d'avoir un effet d'entraînement sur les autres financeurs.

Les prêts de SOFIRED sont à 5 % et sont compris, hors dérogations exceptionnelles, entre 100 000 et 500 000 €. Ils sont toujours au maximum équivalents aux fonds propres de l'entreprise. Leur objet est le financement des investisse-

ments matériels ou immatériels et du fonds de roulement, pour des entreprises créant ou maintenant de l'emploi dans les zones éligibles. La durée du prêt est de 3 à 7 ans. Les bénéficiaires sont des entreprises en création, en développement ou en consolidation.

Enfin, SOFIRED intervient dans les départements impactés par les restructurations de la défense dont la liste est disponible sur le site www.sofired.fr■

Contact : Antoine Darbois Tél. 01 44 11 75 85
antoine.darbois@sofired.fr
www.sofired.fr

Le changement de statut du dirigeant

La démarche " changement de statut du dirigeant " consiste à donner les éléments d'appréciation au dirigeant afin qu'il prenne la meilleure décision en fonction de sa situation. Cette démarche peut être entamée à l'initiative du client à la suite d'un changement nécessaire de structure juridique ou de modification de l'actionnariat par exemple. Cela peut être également l'un des conseils de l'entreprise qui va inciter le dirigeant à optimiser le budget alloué à sa rémunération.



Alain Maurey
Responsable Partenariats et
Marketing affilié au Gan
alain.maurey@gan.fr

Quels sont les objectifs de cette démarche ?

- Réduire les charges de l'entreprise en gardant une rémunération identique pour le dirigeant.
- Augmenter la rémunération du dirigeant en gardant le même budget "rémunération + charges".
- Dégager des ressources supplémentaires afin qu'un (ou des) repreneur(s) ai(en)t une capacité d'emprunt plus importante.
- Organiser un collège de gérance majoritaire pour démultiplier le gain sur les charges de plusieurs co-gérants, cette organisation juridique n'étant pas plus compliquée à gérer qu'une situation d'actionnariat répartie à parts égales.

Quel est le niveau de protection souhaité ?

Les régimes des TNS (travailleurs non salariés) comportent souvent des garanties moindres que ceux des salariés. D'où l'intérêt de faire le point sur la protection sociale à mettre en place après une étude des besoins.

- Le niveau des garanties de prévoyance "Madelin" se calcule par rapport à une situation antérieure au nouveau niveau de rémunération ou en tenant compte du niveau de capitaux décès souhaité. Dans tous les cas, le dirigeant doit être informé des conséquences d'un choix de cotisation décès qui reposerait uniquement sur la déductibilité des cotisations, et, de fait, ne permettrait qu'un versement des capitaux sous forme de rente.

- Pour déterminer le niveau des garanties retraite "Madelin", on peut : calculer la perte des droits AGIRC, principale différence entre le régime salarié et TNS ; ou calculer la différence exacte entre la retraite d'un salarié et celle d'un TNS à l'aide d'une reconstitution de carrière, en tenant compte des rentes de réversion pour les mariés.

Il suffit ensuite de mettre en place une garantie destinée à compenser le déficit calculé. Il convient de s'informer sur l'état de santé du dirigeant pour s'assu-

rer que les garanties de prévoyance peuvent être mises en place ! Le dirigeant et son conseiller doivent être certains que le niveau de garanties souhaité pourra être souscrit dans un autre système que celui existant.

Méthode

L'étude doit porter sur les budgets des cinq premiers exercices : il faut tenir compte des impacts de l'appel forfaitaire d'une partie des cotisations obligatoires les deux premières années et du rattrapage les deux suivantes. Par exemple, pour un dirigeant de 40 ans, marié, 2 enfants, avec une rémunération nette de 50 000 €, le changement de statut apporte 47 000 € d'économie sur le budget global de la rémunération des 5 premières années, mais seulement 7900 €/an à partir de la 6e année. ■

Bon à savoir Attention, le dirigeant ne doit pas choisir son statut en fonction de considérations uniquement fiscales. Or, c'est souvent le cas...

Le Conseiller bénévole au centre du dispositif APERE

Dans la mission de l'association APERE au service des PME/PMI, caractérisée par l'accompagnement personnalisé du chef d'entreprise, le conseiller bénévole se situe au centre du dispositif mis en place pour favoriser la cession/reprise et le développement des PME-PMI.

Le Conseiller APERE est un homme d'expérience qui agit en tant que bénévole et désintéressé auprès de responsables de PME/PMI.

C'est un ancien chef d'entreprise ou un ancien salarié dirigeant ou cadre supérieur, qui connaît la solitude du chef d'entreprise et la complexité de la gestion d'une PME.

Bénévole et désintéressé, il fait cause commune avec le cédant ou le repreneur et met tout en œuvre pour réussir la mission. Il est toujours disponible pour écouter,

échanger, accompagner le chef d'entreprise. Il fait s'exprimer le candidat cédant ou repreneur et l'amène ainsi à vérifier la bonne adéquation personnelle avec son projet, à valider la justesse de sa cible, à apprécier le réalisme de son business plan.

La culture du résultat

Le bénévolat et le cadre associatif dans lequel il s'effectue favorisent une approche objective et désintéressée et ne sont pas du tout antinomiques avec une véritable culture du résultat développée par le conseiller APERE ni avec une exigence de professionnalisme adapté à sa mission.

Il apporte sa technique et surtout une bonne dose d'expérience des hommes et des affaires. Avec les consultants et les partenaires, les conseillers forment des équipes pluridisciplinaires.

Compte tenu de l'importance du financement pour la bonne fin de ces opérations, l'association APERE a mis en place une commission d'examen des dossiers destinés aux établissements financiers. De plus, l'association a conclu des partenariats avec divers partenaires bancaires et financiers, dont l'établissement public spécialisé OSEO.

Devenir conseiller bénévole APERE après la fin de son activité professionnelle, c'est retrouver un sentiment précieux d'utilité sociale, c'est renouveler et enrichir ses relations humaines. Et l'on reçoit beaucoup en contrepartie de ce que l'on apporte. ■



Philippe Simon,
conseiller APERE
simonphch@noos.fr

Lobbying stratégique

Restez en alerte

La mondialisation de l'économie a renforcé l'interdépendance entre la sphère politique et le domaine économique. L'influence de l'Union européenne dans les décisions politiques et économiques ne cesse de croître. Agir au niveau mondial nécessite un savoir-faire autant national qu'euro-péen, ainsi qu'un accès aux décideurs politiques de tous niveaux et de toutes nationalités.

Savoir traiter avec les décideurs

Il est essentiel pour les entreprises de considérer cette interdépendance lorsqu'il s'agit de définir leur stratégie. Bien plus qu'auparavant, les entreprises doivent traiter avec les décideurs politiques et se préoccuper des processus de décision.

IPA accompagne ses clients à travers la masse très dense d'informations et personnalise l'accès aux décideurs politiques, administratifs et économiques.

Grâce à son réseau et à sa connaissance des systèmes politiques allemand, français et européen, IPA guide et conseille ses clients publics ou privés dans divers secteurs tels que l'énergie (et la sécurité énergétique), l'environnement, l'eau, la défense et la sécurité, les partenariats public-privé, la santé et les transports.

Prendre des décisions éclairées

Les petites et moyennes entreprises se verront offrir par IPA un service compétent et adapté à leurs besoins : conseil en stratégie institutionnelle, veille législative et réglementaire, développement de réseaux, lobbying, organisation de séminaires et d'événements. IPA communique à son client la toute dernière information après l'avoir analysée et filtrée. Cela permet ensuite de définir avec lui la stratégie la plus efficace à mettre en œuvre en fonction de ses objectifs. En prenant l'avance décisive dans le recueil d'informations, les entreprises se positionnent mieux sur leur marché. ■



Karina Forster
00 49 30 275 72 83
contact@ipa-international.org
www.ipa-international.org

La compétence dans les Public Affairs

Après avoir travaillé auprès du Parlement européen, de la Commission européenne et du Parlement allemand, **Karina Forster**, fondatrice et directrice d'IPA, apporte ses conseils stratégiques en affaires publiques depuis plus de 25 ans à de grandes entreprises et à des PME en Europe et à l'international.

Fondée en 1990, IPA Network International Public Affairs GmbH est une société spécialisée dans la représentation d'intérêts auprès des pouvoirs publics communautaires et nationaux.

IPA a son siège à Berlin et travaille activement avec un réseau mondial de partenaires aussi bien au sein de l'Union Européenne (Belgique, France, Italie, Grande-Bretagne, Pologne, Suède) que dans d'autres pays (Russie, Turquie, Maroc, Jordanie), lui conférant une large sphère d'intervention.

Journal édité par l'association Apère
22-24 rue de Belfort - 92400 Courbevoie
Tél : 01 47 68 20 07
Mail : contact@apere.asso.fr
www.apere.asso.fr

Directeur de la publication : Claude Marie
Rédactrice en chef : Nicole Coiffard
Graphisme : Cordiane • 01 39 62 33 42
Impression : Atelier 2000 • 01 30 80 89 60



Entrepreneurs et experts-comptables

Exco a décidé de s'engager auprès d'APERÉ afin de témoigner de sa volonté d'accompagner les dirigeants de PME et les créateurs : l'accompagnement et le savoir-faire par l'expertise comptable, l'audit et le conseil.

Les entreprises accompagnées par APERÉ sont ainsi aidées dans leurs opérations de création et de reprise, sur le plan stratégique comme en matière d'optimisation financière, de restructuration, d'évaluation, ou d'audit (acquisition, commissariat aux comptes). Parce que chaque cabinet du groupe est animé par des dirigeants entrepreneurs qui ont pour ambition de développer leurs structures d'abord au niveau régional puis au-delà des frontières, Exco occupe historiquement, sur chacune de ses régions d'implantation, une position de leader et se positionne comme partenaire de la PME lors de chaque étape de sa vie : depuis la création jusqu'à la transmission en passant par le développement, voire la restructuration, en assurant une présence auprès du dirigeant sur tous les en-

jeux qu'englobe chaque étape. Aussi, chez Exco, des **"experts-comptables entrepreneurs accompagnent les entrepreneurs"**. La force d'Exco réside dans les facteurs suivants :

- Le partage et la capitalisation des savoir-faire techniques, produits et sectoriels.
- Le développement de méthodes et outils professionnels de pointe est un axe tout particulièrement favorisé.
- Au plan individuel, la poursuite de la recherche de qualité et la sécurisation au bénéfice de nos clients.
- La responsabilité de la marque Exco avec ses droits et ses obligations : il s'agit d'un engagement de qualité partagé par tous et qui engage chacun.
- Une connaissance régionale fine au plan économique : composition

du paysage économique, acteurs et décideurs...

Au-delà, Exco inscrit la pratique de ses métiers dans la vocation et le domaine d'actions poursuivies par Apere avec une complémentarité des savoir-faire. L'accompagnement d'Exco est régional par son maillage avéré en France, national par la force de ses relais internes et de ses actions communes mais également international par son appartenance et le rôle qu'il joue au sein de Kreston International (réseau professionnel mondial présent dans 100 pays). Cette dimension internationale a pour raison d'être la volonté d'accompagner nos clients où leurs activités les portent. ■

Contacts
franck.parker@exco.fr
sybille.loth@exco.fr

Bon à savoir

Bêta acteur de la profession en France, Exco est un réseau présent sur l'ensemble du territoire. Il est composé de 22 groupes de cabinets pluridisciplinaires, avec 210 experts-comptables et 2200 collaborateurs présents sur 110 bureaux en France, en Pologne, au Portugal, au Maroc et en Afrique noire francophone (13 pays).

Financement

Une banque réellement coopérative

Avec une importante clientèle de PME PMI et de TPE, le Crédit Coopératif connaît les problématiques de développement de ces entreprises qui font le tissu économique et social local et sont essentielles à l'emploi. Le Crédit Coopératif a choisi de proposer à leurs dirigeants la possibilité d'être accompagnés par les consultants et experts du Réseau APERÉ.

De sa longue expérience (le Crédit Coopératif est né à la fin du XIXe siècle), la banque a tiré l'assurance de la nécessité d'une relation durable avec ses clients. La stabilité de ses chargés de clientèle leur donne le temps de développer une connaissance personnelle de l'entreprise, dans une logique d'approche globale.

La logique d'accompagnement s'inscrit d'autant plus dans la nature de ses relations avec ses clients que le Crédit Coopératif est une banque coopérative : ce sont les clients qui apportent son capital ; ils ont la totalité des droits de

vote en assemblée générale et ils composent le conseil d'administration. La banque est l'outil qu'ils créent et gèrent ensemble ; sa vocation est de leur être utile.

Pour démontrer au quotidien cette coopération, le Crédit Coopératif organise régulièrement, au niveau de chacune de ses agences, des moments de rencontre avec les représentants de ses clients. Il entretient également des relations étroites avec leurs organisations professionnelles, concevant, avec elles et pour leurs adhérents, des solutions adaptées, des dispositifs financiers comme, par exemple, des outils de garantie.

Le Crédit Coopératif a une offre complète. Il assure avec expertise les métiers fondamentaux de la banque : financements, services bancaires, placements, gestion des flux pour leurs activités en France comme à l'étranger.

Pour les prestations extra-bancaires, la banque complète son

offre en favorisant des partenariats avec des experts proposant les solutions les plus adaptées, comme il le fait activement avec le Réseau APERÉ. Mais aussi en créant, par exemple, des dispositifs d'accompagnement des démarches environnementales, ou encore d'accompagnement pour le développement à l'international.

Le Crédit Coopératif est une banque à taille humaine, chaque client est important. Il possède aussi les atouts d'une grande banque et peut répondre aux attentes des entreprises de grande taille.

Le Crédit Coopératif a une vocation : être utile à ses sociétaires et à ses clients, exercer son métier de banquier, pleinement, dans une logique de responsabilité sociale au service d'une économie humaine. ■

Contact : Gérard Enault, Responsable Marché, 01 47 24 91 09
gerard.enault@credit-cooperatif.coop



Accompagner l'ouverture à l'international : une réunion organisée à Lyon en 2010 par le Crédit Coopératif

Des experts-comptables au cœur de la création innovante

Débaptiser l'expert-comptable et l'appeler "expert-conseil" : chez ECG AUDIT, cabinet basé au Chesnay dans les Yvelines, ce pas sémantique est virtuellement franchi. Pour Benoît Violier, dirigeant-associé du cabinet, "l'accompagnement et le conseil sont aujourd'hui au cœur de notre relation avec les chefs d'entreprise, particulièrement dans le domaine de la création innovante."

"Le succès naît de la synergie"

Dès la conception du projet, ECG AUDIT mobilise ses compétences et les déploie au service des porteurs de projets : "Nous ne sommes pas là pour monter des dossiers dans notre bureau, poursuit Benoît Violier, mais pour aller les défendre, avec notre client, devant les banquiers, les investisseurs, les conseils régionaux ou les organismes comme OSEO qui ont pour mission de financer et de soutenir les projets innovants."

"L'accompagnement et le conseil sont aujourd'hui au cœur de notre relation avec les chefs d'entreprise"

Dans le monde de l'innovation, de plus en plus diversifié et compétitif, le succès naît de la synergie : l'expertise des créateurs d'entreprise est essentielle, celle de "l'expert-conseil" qui l'accompagne l'est tout autant. ■



Benoît Violier, expert-comptable et commissaire aux comptes associé chez ECG AUDIT
01 39 23 10 70

Vie du réseau Echanges et performance

Beau succès pour la première rencontre du Club des chefs d'entreprise APERE qui s'est réuni pour la première fois à la Bourse de commerce à Paris le 20 janvier dernier.

Vie du réseau Un programme dynamique pour 2011

Le 9 février 2011, APERE a fêté ses 3 ans. Le bilan : aménagement des bureaux à Courbevoie, création du site internet et des documents de présentation, achat d'une base de données d'entreprises, embauche d'une assistante. Les conseillers et les consultants ont appris à travailler ensemble, et plusieurs grands partenaires ont rejoint APERE.

Le réseau APERE s'est structuré et est désormais opérationnel pour répondre à tous les besoins des entreprises.

En 3 ans : 35 chefs d'entreprise ont été accompagnés par APERE

Actions 2011

- Création d'un Club de chefs d'entreprise.
- Organisation de la manifestation annuelle au Palais du Luxembourg.
- Réunion à Toulouse en coordination avec Exco Sud-ouest afin de trouver et mettre en place des synergies. Cette action sera dupliquée dans d'autres régions.
- Présence d'APERE dans le Club ECCO pour accompagner les entreprises à l'export par les compensations internationales.
- Création de stages de formation à l'export avec trois niveaux.
- Création d'un trombinoscope des consultants remis à toutes les réunions.
- Création du journal "le Réseau" tiré à 1000 exemplaires.
- Envoi de courriers vers des entreprises sélectionnées pour présenter le réseau.

Formez-vous à l'export !

Les partenaires et les consultants APERE ont conçu trois modules de formation à l'export pour les patrons de PME ou des repreneurs d'entreprise :

- Niveau 1 : L'approche de l'international
- Niveau 2 : La mise en place des expertises nécessaires
- Niveau 3 : Les différentes stratégies d'implantation à l'international

Ces formations privilégient l'approche pragmatique, avec des expériences et des témoignages qui viennent compléter les apports théoriques. Chaque module dure une journée (9h - 17h), avec 8 à 15 participants maximum. Lieu : Paris. Prix : 400 € HT/module. ■

Pour tous renseignements : 01 47 68 20 07
contact@apere.asso.fr



Ce Club est animé par Frédéric Castellanet, président de la société IXEL. L'objectif du club : donner la parole aux chefs d'entreprise pour qu'ils puissent discuter sur des sujets qui les concernent tous, échanger leurs bonnes pratiques, s'exprimer, se connaître, et également, si l'opportunité se présente,

trouver des synergies d'affaires.

Pour cette première réunion, Michel Dubois-Coutant, de la société Onsen, consultant APERE, a lancé les débats sur la stratégie de l'entreprise. 27 personnes étaient présentes et ont ensuite débattu pendant une heure trente. ■

A noter sur vos agendas : prochaine réunion le 14 avril 2011 à 18 heures, sur le thème : "La capitalisation du savoir-faire", animée par Bernard Flament et Arthur Broc, de la société Nora.

Management

"Il n'y a de richesse que d'hommes"

 Jean Bodin

La mondialisation change les organisations, le management devient responsable, clef de la réussite des PME.

Dans une entreprise, le recrutement, l'intégration, et la fidélisation des collaborateurs sont de première importance. Dans la gestion des hommes, aucune erreur n'est possible sans entraîner de lourdes conséquences sur le plan financier et commercial. L'employeur devra s'assurer du réel engagement du nouvel embauché et le fidéliser. Des études statistiques ont démontré que la démotivation des salariés d'une PME pouvait conduire à une baisse de productivité de 15%.

Chacun devient acteur et moteur

Nous touchons à la fin du modèle de la production industrielle. Toute évolution de l'entreprise passe par l'innovation, et ce nouveau modèle modifie la relation au travail. On voit apparaître une notion de partage des responsabilités, en respectant le niveau de chacun. Cela dépasse la notion de motivation et passe par un management responsable.

Pour le dirigeant il ne s'agit pas seulement d'améliorer les résultats financiers. L'entreprise doit être porteuse de sens dans la société. C'est une condition de son acceptation par les salariés.

Maintenir le niveau d'engagement et s'assurer de la fidélité de ses salariés suppose plusieurs exigences :

- tenir un langage de vérité, en donnant à chacun la possibilité de percevoir la justice des procédures mises en place.
- mettre en place une politique de rémunération justifiée et justifiable.
- soutenir et professionnaliser les managers de proximité.
- libérer les initiatives permettant aux salariés d'être reconnus et de se réaliser.
- partager le pouvoir et s'obliger à la transparence.

Des salariés engagés pour davantage de performance

Il y a toujours un lien entre le niveau d'engagement des salariés et la performance de l'entreprise, sa compétitivité et sa profitabilité. On constate en conséquence une évolution dans les méthodes de recrutement et d'animation du personnel. Il devient impératif de s'intéresser à l'homme tel qu'il est et non à ce qu'il sait. D'où l'efficacité prouvée d'une mise en situation comportementale (comprendre pour avancer), en mettant en valeur les qualités intrinsèques de la personne au-delà du vernis des connaissances, et les résultats constatés de la sophrologie dans tous les processus d'accompagnement des salariés pour favoriser la bonne gestion du stress, les pensées positives envers l'environnement et la maîtrise de l'énergie pour l'employer plus efficacement. ■

Christine d'Aubigny,
CA Dynamique des Compétences
06 07 04 02 49
ca@cad-cognitif.fr

Sachez régler vos conflits

Avec un associé, un salarié ou un patron, mais aussi avec un client ou un fournisseur : en cas de conflit, mieux vaut prendre toutes les mesures pour le résoudre au plus vite.

Qui n'a jamais vécu un conflit qui lui a "pourri la vie" pendant plusieurs semaines ou plusieurs mois, voire plusieurs années ? Avec, à la clé, une perte de temps, d'argent, et d'énergie nuisible à son activité. Que constate-t-on le plus souvent dans les conflits ? Chacun a sa vérité, la seule évidemment, et plus le temps passe, plus les rancœurs et l'incompréhension s'accroissent. Et surtout, convaincu de son bon droit et sûr que l'autre a tous les torts,

on estime totalement inutile et sans espoir de faire intervenir un tiers... jusqu'à ce que la justice s'en mêle.



Nicole Coiffard, Cordiane,
ncoiffard@cordiane.com
www.cordiane.com

Quel gâchis, alors qu'il existe des démarches plus rapides et moins coûteuses. Certes le résultat n'est jamais garanti, mais l'enjeu vaut d'essayer. Deux pré-requis : que les deux parties aient conscience qu'un accord moyen vaut mieux qu'un

conflit interminable ou qu'un procès, et qu'elles aient un minimum d'ouverture d'esprit.

Au cours de deux à quatre ou cinq séances en moyenne, un tiers permettra à chacun d'exprimer ses griefs, de les remettre à leur juste place, de traiter l'émotionnel en considérant les faits, d'appréhender le point de vue de l'autre. Dans un deuxième temps, cette démarche permettra de trouver un compromis. Dans un troisième temps, elle sera même susceptible d'initier une nouvelle collaboration sur des bases assainies et même renforcées par la capacité qu'aura eue chacune des parties de dépasser le conflit initial. "Une épreuve surmontée vous renforce". ■