



ÉDITO

Relever les défis en étant accompagné

Ce premier numéro 2013 de la *Lettre aux dirigeants d'entreprises* est largement consacré à l'accompagnement des PME. Activer ses réseaux de façon proactive, faire appel à de grands groupes français pour se développer à l'international, ou bénéficier du soutien capitalistique et stratégique d'un fonds d'investissement : autant de leviers qui ont en commun le partage d'expériences et une vision stratégique tierce. Notre Zoom, notamment, offre un éclairage sur l'association Pacte PME qui œuvre dans le portage à l'international des PME par de grandes entreprises françaises. À ce jour, 350 PME ont bénéficié des différents niveaux de portage de ce dispositif. Par ailleurs, la recherche d'un partenariat "gagnant-gagnant" peut prendre la forme d'une solution en capital investissement : loin d'être seulement financier, l'accompagnement est aussi stratégique et humain. Car l'esprit d'entreprise demeure bien une aventure humaine partagée et sur le long terme.

Les atouts du portage des PME à l'international

ZOOM



En fédérant de grands groupes français solidement implantés à l'étranger, l'association Pacte PME aide de petites et moyennes entreprises à bénéficier de l'expertise de ces grands acteurs de l'économie pour leur permettre de prendre pied sur les marchés internationaux en limitant les risques.

suite pages 2 et 3

Jouer la carte des réseaux

Qu'ils soient physiques ou virtuels, les réseaux offrent un large champ de possibilités et d'opportunités professionnelles.

suite page 3

Les ressources du capital investissement

Contrairement à une idée répandue, la contribution des investisseurs va bien au-delà du seul aspect financier.

suite page 4

Pourquoi se faire porter par un grand groupe à l'international

Conseils, facilités d'hébergement sur place, participation à des appels d'offres en commun... Pour les PME souhaitant se développer à l'international, le portage permet de bénéficier de l'expertise de groupes solidement implantés et de limiter les risques inhérents à l'exportation.

Gain d'efficacité, gain de temps, gain d'argent... Le portage international est un dispositif d'aides aux PME dont le principe est simple: des grands comptes acceptent de parrainer des PME afin de les aider à s'implanter à l'international. Pour ce faire, ils ouvrent leurs contacts à l'international et offrent leurs conseils sur les marchés, les partenaires possibles, les implantations, etc.

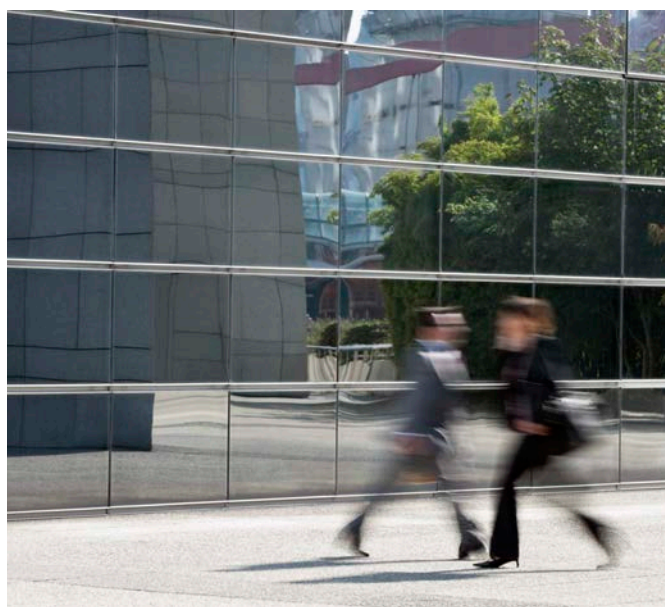
Des expériences concluantes

Lorsqu'ils ont eu recours au portage international pour se faire épauler dans le cadre d'une acquisition stratégique en Espagne, les dirigeants de l'entreprise AB Technologies, une PME morbihannaise spécialisée dans la fabrication de fromages industriels et à base de pâte végétale, n'en espéraient sans doute pas tant. Pourtant, grâce à l'appui sur place de la délégation madrilène du groupe Crédit Agricole, dont la structure de tête est membre de l'association Pacte

PME, ils ont pu boucler leur opération en un temps record et dans des conditions très favorables.

L'exemple de cette entreprise familiale prête à prendre le train de l'international en profitant au passage de l'appui d'un grand groupe n'est pas un cas unique. Depuis plus de deux ans, ce sont environ 150 PME qui bénéficient chaque année d'un coup de pouce de la part des membres de Pacte PME grâce au système du portage. L'idée, basée sur le principe de l'entraide et de la solidarité (ce qui n'empêche pas, dans la pratique, des convergences d'intérêts), a de quoi séduire. Après tout, pourquoi les PME ne profiteraient-elles pas du soutien des grandes entreprises, dotées de services export structurés, d'implantations à l'étranger et d'une parfaite maîtrise des rouages du commerce international ? A fortiori si cela peut créer des synergies positives pour chacun.

La formule fonctionne d'ailleurs à merveille chez nos voisins allemands. « *Outre-Rhin, les pouvoirs publics incitent activement les grands groupes à entraîner dans leur sillage les PME sous-traitantes susceptibles de les accompagner sur les marchés de l'export*, rappelle Nicolas Renault, responsable Banque commerciale internationale à Crédit Agricole SA, ce qui crée une vraie dyna-



mique collective autour de la conquête des marchés internationaux. »

3 modes de portage

Pour structurer cette relation particulière liant PME et grands groupes, l'association Pacte PME, qui comprend une cinquantaine de grands comptes (dont Alstom, Auchan, le Crédit Agricole, EADS, Renault, Schneider Electric, Total), a défini et formalisé trois modes de portage répondant à des besoins et des degrés de maturité de projets différents.

Le premier stade de la démarche est celui du portage conseil, qui intervient en amont de la phase export proprement dite. Il se concrétise par un soutien sous forme de préconisations. L'objectif est d'aider l'entreprise à élaborer

une stratégie, éviter les erreurs d'appréciation et raccourcir ses délais de déploiement à l'étranger. Cette forme de portage concerne environ un dossier sur dix.

Le second échelon du dispositif est le portage abri. Cette fois, l'objectif est de permettre à une PME de profiter, dans un pays donné, des bureaux ou des infrastructures d'un grand groupe présent sur place. Généralement, cette forme de portage se concrétise par l'hébergement d'un salarié ou d'un VIE (volontaire international en entreprise) au sein des locaux du grand compte, qui refacture ce service à prix coûtant à la PME. Une opération sur quatre s'inscrit dans ce cadre.

Enfin, le mode d'accompagnement le plus répandu est le portage stratégique. Il s'adresse aux petites et moyennes entre-



prises qui souhaitent bénéficier de l'appui d'un grand groupe en vue de conquérir des marchés à l'export. Bien souvent, le scénario consiste à référencer la PME candidate dans le cadre d'un appel d'offres international, soumissionné par le grand compte. Environ 65 % des opérations de portage s'inscrivent dans ce cadre.

Une sélection rude

Pour chacun de ces modes de portage, Pacte PME centralise les demandes des entreprises candidates, identifie les porteurs potentiels susceptibles d'apporter leur concours en fonction du secteur d'activité concerné et de la zone géographique visée. Une fois la mise en relation effectuée, elle laisse les partenaires s'organiser à leur guise pour la suite des opérations. Puis assure un suivi semestriel des projets.

Si toutes les PME intéressées peuvent en théorie solliciter ces services, la sélection est rude. D'autant que par souci d'efficacité, la priorité est aujourd'hui donnée aux PME intervenant déjà comme sous-traitants pour le compte des membres de l'association (soit, tout de même quelques dizaines de milliers d'entreprises potentiellement concernées).

Trois ans après le lancement des premières actions de portage à l'international, Pacte PME est aujourd'hui engagé dans une réflexion de fond sur son action. Objectif: renforcer les synergies mises en place et pousser la logique en cours plus avant. Dans un contexte fortement mondialisé et de plus en plus concurrentiel, la capacité des PME françaises à se projeter sur les marchés étrangers apparaît plus que jamais comme un levier décisif de croissance et d'emplois. ■



© 2009 - Gil Lefauconnier

Emmanuel Leprince,
directeur général
de Pacte PME

INTERVIEW

« Aller plus loin dans la démarche »

Quel bilan tirez-vous de l'action menée à l'international par Pacte PME et ses membres ?

E. L. : Les grands groupes membres de l'association ont déjà accompagné 350 petites et moyennes entreprises dans la conduite de leur démarche export. Le modèle du portage des PME à l'international a démontré sa pertinence. Nous devons maintenant aller plus loin en nous assurant que toutes les PME déjà fournisseurs ou partenaires de grands groupes en France puissent s'appuyer sur leurs clients pour se projeter sur les marchés étrangers.

Quels autres types de soutien apportez-vous aux PME ?

E. L. : Nous aidons les PME à faire connaître leurs offres innovantes aux bons interlocuteurs au sein des grands groupes, dans le cadre de rencontres thématiques ciblées. En parallèle, nous soutenons les grands groupes souhaitant se structurer pour identifier, qualifier et intégrer de telles offres. Nous facilitons également les actions de parrainage, menées par certains groupes en faveur de leurs fournisseurs et sous-traitants, vers d'autres grands clients potentiels. Enfin, nous aidons les PME à créer des conseils stratégiques composés de cadres à haut potentiel issus de grands groupes.

Développer son business en réseau

Les réseaux constituent une caisse de résonance efficace pour nouer des contacts qualifiés et prospector de manière ciblée. La clé du succès ? Être organisé et ne négliger aucune piste.

Sans forcément en être conscient, nous fonctionnons tous en réseau: avec nos proches, nos connaissances personnelles ou professionnelles. Lorsque nous avons besoin d'un avis, d'un conseil, d'un contact, nous nous tournons spontanément vers la personne la mieux placée pour y répondre. Certains le font de manière occasionnelle. D'autres, au contraire, cultivent leurs réseaux, les entretiennent et les activent régulièrement. Ils sont rarement à court de ressources, ni de contacts, et toujours prêts à jouer les intercesseurs.

Cette capacité à fédérer autour de soi un réseau d'individus, potentiellement disponibles et à l'écoute, est un atout de taille. Elle permet de toucher, par personne interposée, des interlocuteurs, décideurs, managers, à qui l'on n'aurait pas accès en temps

normal. D'échanger avec d'autres professionnels, confrères, chefs d'entreprises, sur telle ou telle problématique rencontrée. Voire d'entrer en contact, par le jeu des recommandations, avec des prospects ciblés.

De l'énergie et du temps

Chacun peut en profiter. Ce ne sont pas les réseaux qui manquent: clubs d'entrepreneurs, associations professionnelles, fédérations patronales... D'autant plus qu'Internet ouvre un large champ de possibilité, en particulier grâce aux réseaux sociaux professionnels du type Viadeo, LinkedIn, voire plus informels comme Facebook ou Google +. Le coût d'adhésion à ces services, comme aux réseaux plus conventionnels, est souvent modeste. Ce



n'est donc pas un obstacle. En revanche, il ne faut pas sous-estimer le temps et l'énergie nécessaires à la mise en place, puis l'animation, d'un réseau homogène et réactif. « Pour que la dynamique s'enclenche, il faut donner de sa personne », témoignent les adeptes du networking. Bref, être à l'écoute et la disposition des autres sans attendre de contrepartie au départ. Au bout du compte, les retours dépassent alors souvent les espérances. ■

Contrat de génération, mode d'emploi

La loi instituant le contrat de génération suit son parcours législatif. Elle devrait être votée au cours du mois de mars, pour une mise en application d'ici à la fin du printemps.

Son texte prévoit la mise en place d'un contrat aidé, en faveur de l'emploi des jeunes et des seniors. En pratique, l'entreprise qui embauchera un jeune de moins de 26 ans en CDI, tout en maintenant dans l'emploi un salarié de plus de 56 ans, percevra une aide de 4 000 € par an, pour une durée maximale de 3 ans. Soit 12 000 € au total à condition que le jeune et le senior conservent leur poste durant ce laps de temps.

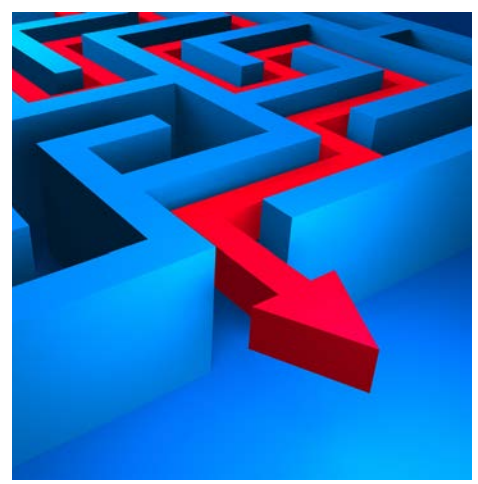
Les entreprises de moins de 50 salariés seront éligibles de plein droit à cette aide. Au-delà de ce seuil et jusqu'à 300 salariés, elles devront au préalable signer un accord d'entreprise portant sur l'emploi des jeunes et des seniors.

Un accompagnement financier mais aussi stratégique

Au-delà du soutien capitalistique classique, les acteurs du capital investissement aident les chefs d'entreprises à prendre de la hauteur et à développer leur vision stratégique sur le long terme.

Les acteurs du capital investissement – sociétés de capital risque, sociétés de gestion, fonds communs de placement, fonds d'investissement – jouent un rôle essentiel dans le financement des PME. En prenant des participations au capital de sociétés, le plus souvent non cotées, ils contribuent à la création d'entreprise, au développement de l'innovation et à la création d'emplois.

habituellement, observe Emmanuel Lucas-Leclin, responsable du domaine Banques d'affaires à Crédit Agricole SA. *Lorsqu'ils prennent place au tour de table, ils mettent à la disposition du dirigeant leur expertise en matière de développement d'entreprises et leur capacité à mener une réflexion stratégique solide.* »



Actions par étapes

Souvent spécialisés, par typologie d'intervention, secteur d'activité, voire région, les investisseurs en capital interviennent à tous les stades de la vie et du développement des entreprises. En phase de création et de lancement (capital risque), à l'occasion d'un projet de développement (capital développement), lors d'une opération de transmission-reprise (capital transmission), parfois même en cas de difficultés (capital retournement).

Pourtant, malgré cet engagement, non dénué de risque, certains gardent du capital investissement une image réductrice, limitée à sa seule dimension capitalistique. Certes, les investisseurs et gérants de fonds ont pour vocation première de faire fructifier leur investissement. Mais ils ne se contentent pas de signer un chèque et d'attendre en retour des résultats les bras croisés. *« Leur contribution va bien au-delà de ce que l'on pense*

Bref, ils se positionnent comme des partenaires à part entière. Pour autant, les investisseurs en capital n'ont pas vocation à se substituer au chef d'entreprise. *« Les rôles sont clairement établis, rappelle Emmanuel Lucas-Leclin. Leur but n'est pas de s'ingérer dans la gestion quotidienne, qui reste du seul ressort du dirigeant, mais de participer, à ses côtés, à la réflexion et aux grandes décisions qui engagent l'avenir de sa société. »* D'ailleurs, s'ils sont présents au conseil de sur-

veillance, en revanche, ils sont absents des instances de pilotage opérationnel, et notamment du comité de direction. Pour le dirigeant, souvent absorbé par la gestion quotidienne, cette présence constitue un plus appréciable. *« Elle permet de prendre de la hauteur, de se projeter à plus long terme et de mûrir une véritable réflexion stratégique sur le devenir de son entreprise »,* conclut Emmanuel Lucas-Leclin. Cela, aussi, peut valoir de l'or. ■

la lettre du Crédit Agricole

Éditeur :

Uni-éditions, 22, rue Letellier,
75739 Paris Cedex 15

Directrice de la publication :

Véronique Faujour

Comité éditorial :

Laetitia Salmon-Denizanne

Directrice des projets éditoriaux :

Pascale Barlet

Rédaction :

Thibault Bertrand

Secrétaire de rédaction et maquettiste :

Véronique Péron

Assistante de la rédaction :

Céline Minot

Réalisation :



Un accélérateur de croissance

Les entreprises qui font appel au capital investissement enregistrent des taux de croissance supérieurs aux autres et créent davantage d'emplois. C'est ce qui ressort des chiffres d'activité de l'Afic, l'Association française des investisseurs pour la croissance. En 2011, les 5 045 entreprises accompagnées par ses membres ont enregistré une croissance moyenne de 9,1 % (contre 3,1 % pour le PIB) et augmenté leurs effectifs de 5,2 % (contre 0,4 % en moyenne). L'année précédente, des hausses de forte ampleur avaient également été enregistrées. Une belle démonstration de la capacité des investisseurs en capital à aider les entreprises à croître, se renforcer et se positionner sur des marchés innovants et de plus en plus compétitifs.