

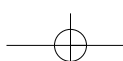
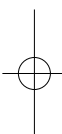
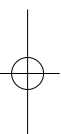
**APIA**

Administrateurs Professionnels  
Indépendants Associés

Cahier n°29

**Se développer  
à l'international**

 **ORFIS**  
BAKER TILLY



# Table des matières

<b>Introduction</b> .....	1
<b>1 Pourquoi partir à l'international ?</b>	
1.1 Les formes du développement international : quelques rappels .....	2
1.2 Les bonnes raisons d'un développement à l'international.....	2
<b>2 Comment se déployer à l'international : les bonnes questions ?</b>	
2.1 Construction de la démarche stratégique.....	4
2.2 Valider les compétences nécessaires.....	4
2.3 Estimer les coûts d'investissement et de fonctionnement.....	4
2.4 Identifier les points d'appui .....	4
2.5 Identifier les risques .....	4
2.6 Diagnostiquer, apprécier et adapter les ressources de l'entreprise.....	4
2.7 Élaborer la stratégie internationale.....	5
2.8 Déploiement et suivi .....	5
<b>3 L'administrateur indépendant garant du processus</b>	
3.1 Challenger la stratégie .....	6
3.2 S'assurer d'une bonne cartographie des risques.....	6
3.3 Contrôler la mise en œuvre .....	6
3.4 Veiller aux signaux faibles .....	6
3.5 Être initiateur ou solidaire de l'arrêt du projet.....	6
<b>Conclusion</b> .....	7
<b>Annexe</b> .....	8

# Introduction

Ce cahier est destiné à permettre à tout administrateur, confronté à la problématique du développement international de l'entreprise, de posséder les éléments de réflexion pour poser les bonnes questions et ainsi aider le chef d'entreprise dans sa stratégie de développement.

L'opportunité d'un développement hors des frontières se pose à toute entreprise, même de petite taille, car dans le contexte d'intensification des échanges internationaux que nous vivons chaque jour (récemment l'accord CETA avec le Canada est là pour nous le rappeler), les PME et les ETI sont inévitablement confrontées à d'importants défis en termes d'opportunités et de menaces.

Développer ses activités en Europe et au-delà constitue un levier aussi important que l'innovation, la croissance externe, la compétitivité ou la gestion des compétences humaines pour assurer le dynamisme et la pérennité de l'entreprise.

Les opportunités de développement international sont considérables (la France représente moins de 1% de la population mondiale). À l'inverse, rien ne garantit qu'un nouvel acteur étranger ne vienne brutalement perturber le marché français. La réflexion sur l'ouverture à l'international ou son accélération doit donc faire l'objet d'une analyse stratégique fine montrant l'opportunité ou la nécessité de conquérir d'autres marchés.

À ce stade de la réflexion du Conseil d'Administration, l'administrateur et tout particulièrement l'administrateur indé-

pendant, dans son rôle de veilleur, d'éclaireur et de soutien, doit permettre au dirigeant de se poser les principales questions avant de lancer un éventuel plan d'actions.

L'équipe dirigeante d'une PME ou d'une ETI qui choisit cette orientation doit être consciente des enjeux financiers et des impacts en termes d'organisation, de gestion des ressources humaines et de gestion du temps. Si le Conseil juge pertinente cette option, une des missions de l'Administrateur Indépendant est de clarifier l'ampleur donnée à la dimension internationale.

Il est évident que l'engagement personnel fort et continu de l'équipe dirigeante est un facteur clef de succès.

Avant d'arriver à la décision finale, il est du rôle de l'Administrateur Indépendant de challenger la stratégie dans son ensemble en veillant à l'intérêt social de l'entreprise, c'est-à-dire à l'intérêt de toutes ses parties prenantes, actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, ... L'Administrateur Indépendant doit s'assurer que le plan de déploiement reste cohérent avec la stratégie et en particulier avec les ressources que l'entreprise peut mobiliser pour cette ouverture à l'international.

La décision prise, les enjeux évalués, la motivation et l'engagement du dirigeant ou de l'équipe de direction sont des facteurs clé de succès. L'Administrateur Indépendant a un rôle crucial en s'assurant tout au long du processus que les actions réalisées par la direction sont bien conformes avec la stratégie définie.

# 1 Pourquoi partir à l'international ?

## 1.1 Les formes du développement international : quelques rappels

Suivant la taille et les ressources de l'entreprise, la taille des marchés à conquérir, l'éloignement des pays ciblés, l'internationalisation peut revêtir différentes formes qui peuvent se décliner en étapes dans le développement sur un marché :

- **L'export** : il s'agit de la vente de biens et services à l'étranger depuis une implantation française en contact direct avec le client. C'est la première piste à explorer surtout lorsqu'il s'agit de produits. L'export exige une logistique impeccable et une révision des flux dans l'entreprise et en provenance des fournisseurs.

L'export peut être facilité en s'associant dans un groupement (GIE, consortium,...) pour élargir l'offre ou avoir la capacité de répondre à un appel d'offre.

- **le recours à un agent** : une entité locale (individu ou société) représente l'entreprise vis-à-vis des clients. La facturation est faite directement par l'entreprise au client. L'agent perçoit en général une commission et/ou un pourcentage sur les ventes.

- **le recours à un distributeur** : l'entreprise vend ses produits à une entité locale indépendante qui les revend aux clients avec sa marge : la liste des clients finaux, quantités et prix peut être transparente ou non.

- **l'implantation d'un bureau local** : l'entreprise est représentée par une équipe de salariés dans le cadre d'un bureau ou domiciliés dans une structure. Elle est de droit local.

- **l'implantation d'une filiale** qui produit et/ou vend localement des biens ou services. Dans ce cas on est dans la problématique d'une création d'entreprise à l'étranger.

- **la prise de participation**, minoritaire, majoritaire ou en Joint Venture, ou le rachat d'une société locale de fabrication ou de distribution avec des aspects juridiques très importants et très coûteux...

Ces différentes formes peuvent être mises en place de manière concomitante compte tenu des spécificités des pays, de la maturité des technologies,... et de la culture de l'entreprise.

## 1.2 Les bonnes raisons d'un développement à l'international

- **Aller chercher de la croissance.**

Le potentiel de croissance sur le marché national peut être insuffisant, du fait de la taille du marché, de l'arrivée de nouveaux concurrents ou d'une position déjà prépondérante.

*Une entreprise leader, sur le marché spatial européen, constate que celui-ci a une perspective de croissance modeste. Elle se pose la question de se développer dans des pays connaissant un fort développement : Inde, Chine..., pour éviter de régresser en cas d'arrivée de nouveaux entrants malgré les barrières de qualifications.*

Fort de ce constat l'entreprise décide de choisir un marché national et d'y qualifier ses produits. Le succès étant au rendez-vous l'entreprise envisage d'attaquer de nouveaux marchés.

Il est maintenant démontré que les entreprises présentes à l'international ont une croissance supérieure à celles restées sur le marché national.

- **S'ouvrir de nouvelles opportunités.**

Le marché national peut être bloqué ou verrouillé (normes, réglementations anciennes ou nouvelles...). Des réussites probantes à l'étranger sont une solution pour débloquer le marché domestique.

- **Diversifier les risques pays/marchés.**

L'entreprise, sur ses marchés, peut être soumise à des risques importants : évolution des réglementations, risque monétaire, crises politiques... Un développement international permet de limiter ces risques qui n'existent peut être pas (encore) à l'étranger et de prolonger le cycle de vie de ses produits...

*Une entreprise de l'électro-mécanique est confortablement installée dans une niche en France. Poussée par son Administrateur Indépendant, le dirigeant décide d'acquérir un petit site de production en Allemagne. Quelque temps après, le marché français s'effondre, l'usine française produit alors pour la filiale allemande qui revend dans Pays de l'Est. Cette décision d'implantation en Allemagne a sauvé l'entreprise.*

Dans ce cahier, nous utiliserons les termes

- « Conseil » pour conseil d'administration CA, conseil de surveillance CS, ou comité stratégique pour les SARL et SAS sans conseil d'administration formel ;

- « Administrateur » pour les administrateurs, les membres des conseils de surveillance et les membres des comités stratégiques ;

- « AI » pour l'administrateur indépendant, c'est-à-dire un administrateur non dirigeant et non lié au capital de manière significative (cependant il peut être un petit actionnaire très minoritaire), et sans liens familiaux ou financiers avec les actionnaires principaux.

– **Bénéficier d'un effet « cycle de vie » des produits sur différents marchés.**

Un produit mature sur son marché domestique peut se développer rapidement sur un marché en phase de développement.

*Une entreprise de matériaux de revêtement présent sur le marché depuis plus de 20 ans constate un début de déclin de son produit phare sur son marché français. À l'inverse, elle constate qu'un effet de mode et une évolution réglementaire lui ouvre pour le même produit un marché porteur en Grande Bretagne et un marché en démarrage en Allemagne.*

– **Améliorer la compétitivité de son offre.**

Pour répondre à la concurrence sur son marché national de produits fabriqués dans des pays à bas coûts de revient l'implantation dans l'un de ces pays doit être envisagée : cela a été et reste le cas des filières de sous-traitance automobile et électronique.

– **Suivre un client important à l'étranger.**

Lorsque des grands groupes s'installent à l'étranger, ils peuvent demander à leurs sous-traitants et fournisseurs de les accompagner ; c'est par exemple souvent le cas pour les marchés aéronautiques ou militaires où des obligations de production locale peuvent faire partie des contrats.

– **Se donner une image locale.**

Dans certains cas, il est très intéressant de s'implanter localement pour se développer rapidement sur un marché d'ampleur stratégique comme l'ont fait par le passé Toyota à Valenciennes ou Ford à Bordeaux. Implanter un centre de R&D dans un pays cible est une manière efficace de se donner une image locale et d'intégrer les différences culturelles.

– **Anticiper la concurrence.**

Il s'agit de se positionner sur un marché étranger en développement avant que d'autres ne verrouillent le marché, ou de réagir à l'implantation de concurrents étrangers sur ses propres marchés.

– **Se donner des moyens complémentaires.**

Il peut être opportun de se contenter d'un développement international via les transferts de technologies : accords de licence, franchises, vente de brevets, concessions de marques ou de dessins et modèles. Ceci peut faciliter la création d'un réseau de partenaires à l'international.

– **Donner une nouvelle dynamique à l'entreprise.**

L'internationalisation d'une entreprise amène à repenser sa structure, ses produits ou services et mieux connaître ses concurrents internationaux et ses fournisseurs. C'est un vrai projet d'entreprise devant mobiliser et fidéliser l'ensemble du personnel. Il permet de recruter plus facilement des jeunes talents.

# 2 Comment se déployer à l'international : les bonnes questions

Le sujet du développement international s'inscrit dans une réflexion stratégique à long terme, une ambition et une vision.

## 2.1 Construction de la démarche stratégique

La vision stratégique de l'entreprise repose sur une bonne connaissance et une analyse sérieuse des marchés et de la position des concurrents. Viser de nouveaux marchés et aller à l'international n'est pas qu'une question de mode. En cas de manque d'éléments il faut commencer par effectuer une ou des études de marché.

## 2.2 Valider les compétences nécessaires

La maîtrise des langues par les responsables concernés est importante car ils sont les portes paroles et la vitrine de l'entreprise. Mais bien connaître une langue étrangère ne suffit pas. L'internationalisation se fait rarement avec l'équipe existante seule à laquelle on attribuerait en plus l'international même si les compétences des jeunes cadres, génération Erasmus, progressent. Elle nécessite une réflexion sur la mise en place de ressources dédiées, voire le recrutement d'étrangers pour favoriser l'adaptation à la culture internationale de l'entreprise.

## 2.3 Estimer les coûts d'investissement et de fonctionnement

Une estimation des coûts tenant compte des conditions locales, doit être réalisée dans tous les domaines : douanes, fiscalité, réglementation sociale, réglementation environnementale, rapatriement des fonds. Les budgets prévisionnels doivent être axés sur le long terme et inclure une marge de sécurité car il y a toujours des coûts imprévisibles ou inattendus qui se présentent.

## 2.4 Identifier les points d'appui

Ils sont nombreux et variables suivant les pays : Business France, CCI, partenaire, client ou fournisseur étranger, filiale locale d'un grand groupe français client. Les appuis peuvent être de toutes sortes : informations, hébergement... Ce ne sont que des points d'appui, pas des substituts, leurs compétences sont variables mais ils peuvent être précieux. Ces organismes sont souvent des accélérateurs du développement à l'étranger (connaissance des réseaux commerciaux, des réglementations, des particularismes locaux).

Le benchmarking de sociétés françaises ou étrangères qui ont

réussi sur les marchés visés est également un outil d'appréciation et fait partie de cette nécessaire recherche constante d'informations.

(Une liste de ces différents organismes figure en annexe)

## 2.5 Identifier les risques

Les risques du développement à l'international doivent être identifiés, analysés, ni sous-estimés ni exagérés.

Parmi les risques, on citera :

- la sous-estimation des coûts,
- la réactivité des concurrents pouvant se lancer dans une guerre des prix, désaffection de partenaires ou de distributeurs, mauvaise publicité, menaces plus ou moins explicites...,
- les contraintes logistiques, politiques, juridiques, environnementales... (à évaluer cas par cas),
- la propriété intellectuelle et le non-respect des règles (contrefaçon acceptée, copie des marques...); il conviendra d'être prudent sur les sujets de transfert de technologie et de protéger son savoir-faire,
- les différences de culture par exemple la prééminence ou du respect de la parole, le rôle de la « famille » au sens large, les réseaux, l'âge, la position hiérarchique, les diplômes...,
- les risques de change. Même si la création de l'Euro a réduit ce risque pour de nombreux marchés de proximité, il doit être étudié avec des professionnels car les turbulences sur les marchés internationaux affectent directement la rentabilité présente et future du développement,
- les cas de commissionnement, variables suivant les cultures, ou les surcoûts liés à la sécurité des sites et de l'information, les batailles juridiques, les partenaires douteux...

Ces risques peuvent être aggravés si l'entreprise agit avec précipitation et si la recherche d'informations n'a pas été effectuée sérieusement. Se doter des outils et des compétences nécessaires permet d'éviter de mauvaises surprises.

*Un groupe français rachète une usine de production locale en Inde et fait tous les audits nécessaires pour s'assurer de la légalité des pratiques de la société. Au bout de quelques années la société se découvre impliquée dans une affaire de corruption qui n'avait pas été détectée lors du rachat.*

## 2.6 Diagnostiquer, apprécier et adapter les ressources de l'entreprise

Les ressources de l'entreprise n'étant pas infinies, la définition, la quantification et l'allocation des moyens va s'avérer cruciale : hommes (équipe dédiée), finances (budgets) et technologies (arbitrages techniques, homologations éventuelles,...).

La connaissance, l'appréciation et le degré de compréhension de cultures différentes, comme les habitudes de consommation variées, vont déterminer une offre produits/services adéquate. Il est rarement possible de faire du « copier/coller » car il faut tenir compte des réalités locales : étiquetage, emballage, couleurs. Ceci génère pour l'entreprise des adaptations et un meilleur contrôle des coûts.

La prise en compte des contraintes réglementaires (normes, restrictions d'usage, contraintes de fabrications locales ou de contenus locaux partiels, obligation éventuelle de s'appuyer sur des partenaires locaux, en JV ou en co-entreprise,...) jouent un rôle majeur dans le processus de décision. Les études de marchés, l'analyse des risques, l'appréciation des coûts, la définition des compétences nécessaires,... tout ce travail préliminaire permet de définir le positionnement stratégique initial et le business model.

## 2.7 Elaborer la stratégie internationale

Le choix de la stratégie pour une entreprise débutante comme pour l'entreprise expérimentée suit la même chronologie et doit être validé à toutes les étapes du processus.

Parmi les actions clé, il conviendra de :

- définir le périmètre géographique (un pays, une région, un continent,... le monde) et le phasage du déploiement,
- décider du type d'implantation, du réseau de représentation et de commercialisation, même si cette décision pourra être remise en cause en fonction de l'expérience acquise,
- choisir un mode d'implantation locale (création ex nihilo,

- acquisition d'une entreprise locale, JV...),
- valider la ou les formes juridiques, l'actionnariat, les responsabilités et la Gouvernance,
- accepter les contraintes et les risques du projet,
- ...et mettre en exergue les critères décisionnels pour chacune de ces différentes composantes.

Le processus devra aussi inclure le planning et le jalonnement des points clés et des étapes essentielles du programme d'internationalisation. Quels que soient les choix effectués, il sera nécessaire de s'interroger sur le recours à des experts français ou locaux (conseil marketing et consommateurs, banquier, assureur, comptable, avocat,...).

Ces points étant définis, la formalisation du business plan international et de ses différentes variantes devient possible, avec ou non différentes variantes. Ce plan doit être présenté au Conseil d'Administration par la Direction Générale, pour propositions, évaluations, discussions et validation.

La direction de l'entreprise a alors en mains les éléments de base pour valider les premières actions, canaliser et motiver les équipes, procéder à d'éventuels recadrages et établir le business plan détaillé.

## 2.8 Déploiement et suivi

Le déploiement du programme d'internationalisation des activités de l'entreprise sera suivi par une direction générale attentive, concernée et impliquée, qui informera régulièrement le Conseil d'Administration.

Démarche emblématique et structurante de la vie de toute entreprise, l'internationalisation doit faire l'objet d'une attention extrême et d'une vigilance constante car la situation internationale évolue en permanence et la remontée des informations pertinentes à la prise de décision n'est pas toujours à la hauteur des risques et des enjeux.

# 3 L'administrateur indépendant garant du processus

Le Conseil doit valider la stratégie et se prononcer explicitement sur les diverses options de développement à l'international.

L'Administrateur Indépendant dont l'action est guidée par la défense de l'intérêt social de l'entreprise, doit poser les questions et suggérer des options afin que la décision de se développer à l'international soit opportune, construite et portée par l'équipe dirigeante. Il s'attachera notamment à l'analyse des risques, à une discussion constructive – mais sans concessions – de la stratégie, à un contrôle rigoureux de l'exécution du business plan, et à l'éventualité de prendre la décision de remettre en cause voire d'arrêter le projet international.

### 3.1 Challenger la stratégie

L'AI sera notamment vigilant sur :

- la cohérence d'ensemble du projet de développement à l'international, en particulier si le Conseil ne comporte pas d'autres membres ayant une expérience internationale.
- la maîtrise et la cohérence financière.
- l'adéquation des moyens humains mis sur le projet : appréciation culturelle, capacités,...
- l'environnement marketing : marché, offre produits/services et pricing, concurrents et réseaux, rentabilité,...

### 3.2 S'assurer d'une bonne cartographie des risques

L'équipe dirigeante a procédé à une analyse fine des difficultés potentielles prévisibles. Elle estime son plan solide. Mais un développement à l'international, quelles que soient les ambitions et l'adéquation des moyens, demeure risqué et semé d'embûches. Il appartient à l'Administrateur Indépendant, légitime dans son rôle d'anticipation et de questionnement, de poser la question « que se passera-t-il si...? »

Exonéré de toute censure préalable, l'Administrateur Indépendant peut et doit aborder tous les points qu'il juge sensibles et en particulier ceux qui peuvent déranger les habitudes ou les certitudes des dirigeants ou de certains administrateurs.

L'Administrateur Indépendant s'assurera qu'une cartographie des risques ou écueils potentiels a été réalisée, comme de la bonne organisation et des modes de fonctionnement de la gouvernance du Projet.

Toutes les hypothèses et les phases du déploiement à l'international justifient un tel examen. L'Administrateur Indépendant devra privilégier la recherche des écueils potentiels non analysés ou trop vite écartés par les dirigeants. Il

devra souligner les options et les hypothèses favorables qui ouvrent des opportunités, peut être sous évaluées par l'équipe dirigeante.

### 3.3 Contrôler la mise en œuvre

Le Conseil doit s'assurer de l'efficacité de la mise en œuvre et du déploiement du projet.

Ce contrôle sera assuré soit par :

- un comité ad hoc de trois ou quatre membres du Conseil,
- la désignation de l'un des administrateurs ayant une compétence reconnue.

Il veillera à :

- interroger l'équipe dirigeante en cas de dépassement significatif des coûts ou des délais,
- suivre régulièrement et rigoureusement l'exécution du programme,
- rendre compte au Conseil,
- proposer si nécessaire l'appui d'un cabinet conseil extérieur
- s'efforcer d'anticiper les événements imprévus.

Il s'attachera à percevoir et analyser certains comportements comme :

- le silence répété de l'équipe dirigeante,
- l'absence de transparence ou la communication insuffisante de données,
- la démission d'un cadre clé ou des mouvements humains anachroniques,
- des décisions non cohérentes avec la stratégie.

### 3.4 Veiller aux signaux faibles

L'Administrateur Indépendant fera preuve d'écoute et de perspicacité pour détecter au plus tôt tout signal qui pourrait se transformer en risque comme en nouvelle opportunité pour le développement à l'international de l'entreprise.

### 3.5 Être initiateur ou solidaire de l'arrêt du projet

Arrêter un projet qui a été présenté par l'équipe dirigeante comme fondamental pour l'entreprise et qui dérape, c'est pour celle-ci se remettre en cause et craindre de voir le Conseil se poser la question de sa compétence.

Si la confiance entre le Conseil et les dirigeants est bien établie, ceux-ci n'hésiteront pas à consulter le Conseil et à l'associer à la décision éventuelle d'arrêter le projet.

Dans le cas contraire, l'Administrateur Indépendant a le devoir d'être l'initiateur d'une demande d'arrêt du projet. Il sera solidaire de cette décision.



# Conclusion

L'internationalisation des activités de l'entreprise est nécessaire à son développement, et très probablement à sa pérennité. Les conditions requises en ont été détaillées ci-dessus, la motivation et le savoir-faire des dirigeants étant les deux facteurs clef.

L'Administrateur Indépendant, par définition indépendant, est en mesure d'être force de proposition, de questionner et conseiller les dirigeants. Notre expérience au sein d'APIA montre que ceux-ci sont rarement à l'aise avec ce questionne-

ment extérieur, bienveillant mais sans concession. Le rôle d'un Administrateur Indépendant expérimenté s'avère majeur dans toute démarche d'internationalisation d'une entreprise.

Enfin, toute démarche d'internationalisation étant risquée, elle peut échouer. Dans ce cas, le rôle de l'Administrateur Indépendant sera de soutenir et de rendre possible d'autres voies ou approches permettant ultérieurement et rapidement un rebond à l'international.

# Annexe

## Liste des principaux acteurs (organismes, institutions, fédérations professionnelles...) d'aides au développement international

- I. **Conseils, études de marché, salons, aides à l'implantation, formalités...**
- **Business France, en France (500 personnes) et dans les directions pays (1 000 personnes à l'étranger)** : études de marchés, VIE, accompagnement et missions à l'étranger, organisation de salons et stands collectifs.  
[www.businessfrance.fr](http://www.businessfrance.fr)
  - **CCI International** et les 400 conseillers en développement international des Chambres de Commerce et d'Industrie en France : conseils, informations, formations et formalités liées à l'international (certificat d'origine,...).  
[www.cci.fr/international](http://www.cci.fr/international)
  - **CCI France International**, regroupant les 113 Chambres de Commerce franco-étrangères et leurs 1 100 conseillers dans les pays : informations sur les règles et fiscalités locales, accueil, hébergement de VIE, visas, recrutements, conseils, domiciliations et démarches locales, aide à l'implantation.  
[www.ccifrance-international.org](http://www.ccifrance-international.org)
  - **OSCI**, association des opérateurs spécialisés du commerce international, et ses 130 membres sociétés de conseil.  
[www.osci.fr/membres](http://www.osci.fr/membres)
  - **La plupart des fédérations et syndicats professionnels.**
  - **CCFE** conseillers du commerce extérieur de la France, ses 1 300 conseillers en France et 2 700 à l'étranger.  
[www.cncfce.org](http://www.cncfce.org)
  - **Agences locales de développement** (agences régionales comme Bretagne Internationale, agences départementales comme Ardennes Développement... agences des collectivités locales).
  - **INPI**, institut national de la propriété industrielle, pour des conseils en protection de marque, dessins, brevets et inventions.  
[www.inpi.fr](http://www.inpi.fr)
- II. **Financement ( capital, prêt et subvention ) et Garanties**
- **BPI France**, avec des équipes à Paris et en région : 4 types de prêts possibles, 4 aides ou subventions, des participations en capital, des garanties publiques export et assurances (prospections, investissements à l'international, changes...).  
[www.bpifrance.fr/toutes-nos-solutions/](http://www.bpifrance.fr/toutes-nos-solutions/)
  - **COFACE** : assurance crédit couvrant 200 pays, analyse de risques pays et clients.  
[www.coface.fr/l-offre-assurance-credit-entreprise](http://www.coface.fr/l-offre-assurance-credit-entreprise)
  - **Euler Hermès** : assurance crédit, cautions et recouvrements.  
[www.eulerhermes.fr/assurance-credit](http://www.eulerhermes.fr/assurance-credit)
  - **Les banques** : assistance, conseil et produits orientés export ou international. Les banques locales peuvent offrir une aide particulièrement efficace.
- **Divers fonds de capital risque et capital développement** sont plus spécifiquement intéressés par des entreprises se développant à l'international.
  - Aides directes de certains ministères :
    - Ministère des Affaires Etrangères et procédure FASEP.  
[www.tresor.economie.gouv.fr/asep](http://www.tresor.economie.gouv.fr/asep)
    - Ministère de la Défense et procédure RAPID.  
[www.dga.fr/rapid-regime-d-appui-pme-pour-l-innovation-duale](http://www.dga.fr/rapid-regime-d-appui-pme-pour-l-innovation-duale)
    - Direction générale des Douanes, avec ses 40 cellules conseil aux PME.  
[www.douane.gouv.fr](http://www.douane.gouv.fr)
  - **toutes les aides aux start'up et à la reprise** listées par l'agence pour la création d'entreprises AFE.  
[www.afecreation.fr](http://www.afecreation.fr)
- III. **Autres soutiens possibles**
- Grands groupes à travers Pacte PME, association regroupant une cinquantaine de grands groupes et quelques collectivités locales ou institutions. L'association, destinée à aider les PME françaises à grandir, promeut des programmes de coopération intégrant un soutien à l'achat, à l'innovation ou à l'export.  
[www.pactepme.org](http://www.pactepme.org)
  - Soutiens aux projets de recherche et d'innovation, pour lesquels l'objectif d'un développement international est un critère d'attribution.  
*Exemple* : IFPEN, 20 à 30 projets par an de projets de RetD en partenariat entre PME et IFPEN,  
[www.ifpenergiesnouvelles.fr](http://www.ifpenergiesnouvelles.fr)  
**developpement-industriel/soutien-aux-pme**  
*Exemple* : projets FUI des pôles de compétitivité,
  - Certains programmes européens ont un volet développement international.  
[www.horizon2020.gouv.fr](http://www.horizon2020.gouv.fr)
  - Aides spécifiques de grands groupes (souvent liées à la création d'emplois à proximité de sites industriels en déclin)  
*Exemple* : Groupe Total, démarche API, aide aux PME innovantes : prêt moyen de 250 K€ par projet créateur d'emplois,  
[www.developpement-regional.total.fr](http://www.developpement-regional.total.fr)
  - Certains programmes d'aide au développement comportent des aides au secteur privé.  
*Exemple* : La filiale PROPARCO de l'AFD spécialisée dans l'apport en fonds propres.  
[www.proparco.fr](http://www.proparco.fr)
  - les organismes internationaux d'aide au développement :
    - Banque Mondiale <http://www.banquemondiale.org/fr/projects-operations/products-and-services>
    - Banque Asiatique de Développement, Banque Africaine de développement, Banque Interaméricaine...
  - crédit impôt export.  
[www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F33641](http://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F33641)

## Ont participé à l'élaboration de ce Cahier APIA

### **APIA**

31bis-33 rue Daru - 75008 Paris  
Tél. 01 42 27 05 91  
Site : [www.apia.asso.fr](http://www.apia.asso.fr)  
Contact : [contact@apia.asso.fr](mailto:contact@apia.asso.fr)

Créée fin 2003, APIA est une association dont l'objectif est de promouvoir et de professionnaliser la fonction d'administrateur d'entreprises.

Initiée par un groupe de dirigeants d'entreprises de taille moyenne, APIA s'est élargie depuis à d'autres dirigeants et à de nombreux partenaires, experts reconnus des métiers proches de l'entreprise.

Les membres et les partenaires travaillent ensemble sur des thèmes liés aux fonctions et responsabilités des administrateurs pour enrichir leur pratique professionnelle, mieux aider les chefs d'entreprises et contribuer à la pérennité et au développement de celles-ci.

### **ORFIS BAKER TILLY**

149 bd Stalingrad - 69100 Villeurbanne  
Tél. 04 72 69 38 88  
Site : [www.orfisbti.com](http://www.orfisbti.com)  
Contact : Jean-Louis Flèche, PDG - [jlfleche@orfis.fr](mailto:jlfleche@orfis.fr)

ORFIS BAKER TILLY accompagne ses clients, de la PME aux grands groupes internationaux dans l'audit, le conseil, les services comptables, sociaux et fiscaux.

Membre de Baker Tilly France et de Baker Tilly International, Orfis Baker Tilly ajoute à sa forte implantation en région RhôneAlpes, la force d'un réseau qui nous permet d'accompagner nos clients en France et dans plus de 120 pays.

Nos audits, permettent à nos clients d'assurer une communication fiable et sincère de leurs informations financières auprès de leurs investisseurs, partenaires et clients mais ont aussi pour objectif de répondre efficacement aux besoins de nos clients en matière de sécurité financière et de prise de décisions stratégiques.

Parallèlement à ces missions nous proposons également des missions d'audit contractuel: due diligences (acquisition/cession), accompagnement à l'introduction en bourse, audit de procédures (missions SOX/contrôle interne), audit lié à la fraude, audit informatique, attestations...

## Les cahiers APIA

Déjà parus :

- **Cahier APIA n°1** : « Quelques conseils en matière d'assurance de la responsabilité des dirigeants et des mandataires sociaux ». En collaboration avec Assurance & Capital Partners.
- **Cahier APIA n°2** : « Rôle des administrateurs en matière de contrôle interne et de gestion des risques ». En collaboration avec Ernst & Young Lyon et Lamy Lexel Avocats Associés.
- **Cahier APIA n°3** : « Un administrateur Indépendant dans les Sociétés par Actions Simplifiées (S.A.S.) ? ». En collaboration avec le Cabinet Guérin, Société d'Avocats.
- **Cahier APIA n°4** : « L'administrateur d'entreprises : un facteur de succès d'une transmission d'entreprise ». En collaboration avec CIC, Banque de Vizille, Lamy Lexel Avocats Associés, MCG Managers, Societex Corporate Finance.
- **Cahier APIA n°5** : « Administrateur et Chef d'Entreprise, une alchimie gagnante ». En collaboration avec Eurosearch & Associés, avec la participation de BL Consultants, Remi Huppert-Conseil et Groupe Valori.
- **Cahier APIA n°6** : « Anticiper ! Dépasser l'approche traditionnelle ». En collaboration avec L.E.K. Consulting et TCR Capital.
- **Cahier APIA n°7** : « Un administrateur indépendant dans les entreprises patrimoniales ». Partie 1 : hors cession ou transmission de l'entreprise. En collaboration avec Aforge Finance et Ernst & Young Lyon, avec la participation de Seralia et Groupe Valori.
- **Cahier APIA n°8** : « Un administrateur indépendant dans les entreprises patrimoniales ». Partie 2 : En cas de cession ou transmission de l'entreprise. En collaboration avec Aforge Finance.
- **Cahier APIA n°9** : « Les enjeux de la gouvernance dans les jeunes entreprises en croissance ». En collaboration avec le CERAG, Emertec Gestion, MCG Managers, avec la participation de Lamy Lexel Avocats Associés.
- **Cahier APIA n°10** : « Vous avez dit indépendant ? ». En collaboration avec Barclays Private Equity, Societex Corporate Finance, avec la participation d'Edward Addey et Sigma Consulting.
- **Cahier APIA n°11** : « Les ressources humaines : un facteur stratégique de succès ». En collaboration avec Fromont Briens & Associés, Yves Lacroix, avec la participation de BL Consultants, Concordances et MCG Managers.
- **Cahier APIA n°12** : « Repères pour la rémunération des Administrateurs Indépendants ». En collaboration avec Eurosearch & Associés.
- **Cahier APIA n°13** : « La logistique et l'Administrateur ». En collaboration avec KPMG.
- **Cahier APIA n°14** : « Les délégations de pouvoirs ». En collaboration avec Lamy Lexel Avocats Associés, avec la participation de Campbell Philippart Laigo & Associés, Société d'Avocats.
- **Cahier APIA n°15** : « Les procédures amiables ». En collaboration avec Campbell Philippart Laigo & Associés, Société d'Avocats et Cotty Vivant Marchisio & Lauzeral, Association d'Avocats à la Cour.
- **Cahier APIA n°16** : « Challenger la stratégie ou pourquoi et comment l'administrateur doit, en permanence, susciter son élaboration ». En collaboration avec Averroès Développement et FL Partners.
- **Cahier APIA n°17** : « Le risque de fraude dans les entreprises : le rôle des administrateurs dans sa prévention ». En collaboration avec KPMG.
- **Cahier APIA n°18** : « Le rôle de l'Administrateur Indépendant dans un processus d'externalisation ». En collaboration avec Mazars et avec la participation d'Yves Goetz, KPMG, Fromont Briens & Associés, Orfis Baker Tilly.
- **Cahier APIA n°19** : « Apport, dans une PME, d'un Administrateur issu d'une ETI ou d'un grand groupe ? »
- **Cahier APIA n°20** : « L'Administrateur Indépendant et la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) en PME-ETI ». En collaboration avec Eurosearch & Associés et KPMG
- **Livre bleu APIA** : « Pour une gouvernance d'entreprise choisie, la réponse d'APIA : l'Administrateur Indépendant »
- **Cahier APIA n°21** : « Indisponibilité du dirigeant actionnaire, les nouveaux outils pour s'y préparer ». En collaboration avec FIDAL et ROZÉS, FABRE & Associé, Notaires
- **Cahier APIA n°22** : « Développer ou transmettre avec un investisseur financier, Bonnes pratiques pour le dirigeant et l'administrateur ». En collaboration avec ARKEA Capital Investissement, Deloitte et TCR Capital.
- **APIA n°23** : « Le risque de sanctions pour le dirigeant et les administrateurs en cas de liquidation judiciaire ». En collaboration avec Cotty Vivant Marchisio & Lauzeral, Fidelio et SIACI SAINT HONORE
- **APIA n°24** : « Comment ouvrir son Conseil à un Administrateur Indépendant ? ». En collaboration avec Eurosearch & Associés et Orfis Baker Tilly
- **APIA n°25** : « Inscrire l'innovation dans l'ADN de l'entreprise ». En collaboration avec ALMA<sup>®</sup> et DE GAULLE FLEURANCE & Associés
- **APIA n°26** : « Gouvernance et rupture numérique, Opportunité stratégique et risque majeurs : c'est un sujet de gouvernance ». En collaboration avec MAZARS.
- **APIA n°27** : « Le rôle de l'administrateur indépendant dans la gestion du risque ». En collaboration avec GROUPE SATEC, SIACI SAINT-HONORÉ ET LAMY Avocats Associés.
- **APIA n°28** : « Auto-évaluation des Conseils ». En collaboration avec PROMONTOIRES et EUROSEARCH & ASSOCIÉS.

Sur simple demande à : [contact@apia.asso.fr](mailto:contact@apia.asso.fr)