

Entrepreneurs

PME : Conquérir des parts de marché à l'international

**Comment profiter des opportunités
de développement**

Céline **Bouveret-Rivat**
Catherine **Mercier-Suissa**

DUNOD

Consultez nos parutions sur dunod.com



Maquette de couverture : MAOGANI

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, Paris, 2010
ISBN 978-2-10-054635-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Introduction	1
---------------------	----------

Lorsque la ¹conquête
de nouvelles parts de marché à l'international
passe par l'exportation

1 Une stratégie d'exportation à partir du pays d'origine	11
Analyser le marché mondial	
et choisir un ou des marché(s) cible(s)	11
Choisir un ou des mode(s) d'accès	
au(x) marché(s) étranger(s) pour exporter	
depuis le pays d'origine	13
Mettre en place une offre adaptée	
pour exporter depuis le pays d'origine	22
2 Une stratégie d'exportation à partir d'un pays d'accueil	45
Pourquoi l'entreprise délocalise-t-elle sa production ?	46
Quels sont les trajectoires et les moyens mis en œuvre	
par la PME pour commercialiser son offre	
à partir du pays d'accueil ?	59

Exporter à partir du pays d'accueil : quelles sont les conséquences sur l'organisation de la PME ?	65
--	----

2 Lorsque le renforcement de la compétitivité de la PME se fait sur le territoire d'origine

3 Innovation organisationnelle dans la PME	77
Principales stratégies permettant à l'entreprise de se maintenir sur son territoire d'origine et de renforcer sa compétitivité	78
Rester en France, un défi ?	88
4 Relocalisation sur le territoire d'origine de la PME	97
Pourquoi relocaliser ses activités dans son pays d'origine ?	97
Comment améliorer la compétitivité globale de la PME ?	109
Quelle est l'ampleur du mouvement des relocalisations ?	113

3 Le rôle des pouvoirs publics

5 Le cadre et les structures du dispositif français d'appui pour le développement international de la PME	123
L'organisation du système d'appui français au commerce extérieur en France	124
Les organismes contribuant au développement international des PME à l'étranger	146
6 Les procédures d'aides du dispositif français d'appui pour le développement international de la PME	157
Le cadre des mesures d'aide pour le développement international de la PME : le plan Cap Export	158

Des aides adaptées à chaque étape ?	160
Des aides répondant à des besoins fonctionnels transversaux	169
7 Nouveaux axes de développement des PME à l'international à travers les pôles de compétitivité et clusters	179
En quoi un pôle de compétitivité ou un cluster renforcent-ils la compétitivité d'une entreprise ?	181
Politiques en faveur de l'ancrage territorial des entreprises dans la région Rhône-Alpes	190
Conclusion	201
Bibliographie	209
Adresses internet des organismes cités	212
Adresses internet des principaux pôles de compétitivité en France	215

Introduction

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises ne peuvent se développer qu'en saisissant les opportunités de l'ouverture des économies.

Pour certaines, la solution passe par l'exportation sur de nouveaux marchés ou par l'implantation d'une partie de leur activité à l'étranger (délocalisation). Pour d'autres, victimes d'expériences malheureuses à l'international, elles relocalisent leurs activités dans leur pays d'origine et, à l'instar des PME qui n'ont pas délocalisé, elles vont chercher à capitaliser sur les avantages de leur pays d'origine (en termes de compétence, de qualité, de savoir-faire de la main-d'œuvre...). L'attractivité du territoire national est d'ailleurs renforcée par les politiques publiques en matière d'aide à l'exportation et de soutien au développement des PME à l'international à partir des pôles de compétitivité.

De qui allons-nous parler ? De la petite et moyenne entreprise, la PME.

L'expression PME recouvre désormais une réalité commune au sein de l'Union européenne. Ce sont des entreprises qui emploient moins de 250 salariés (en équivalent plein temps), dont le chiffre d'affaires est inférieur ou égal à 50 millions d'euros et qui ne sont pas détenues à plus de 25 % (capital ou droit de vote) par une ou plusieurs entreprises ne répondant pas à ces critères. En France, on dénombre 2,4 millions de PME en activité qui représentent quasiment les deux tiers de l'emploi (65 %), et plus de la moitié (53 %) du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée produite en France.

Parmi ces 2,4 millions de PME, seulement 84 000 environ exportent des biens. À l'heure actuelle, elles représentent 30 % du montant total des exportations françaises. L'Union européenne reste le premier marché d'exportation des entreprises françaises, et les PME indépendantes y réalisent 69 % de leurs exportations¹. Les PME indépendantes jouent un rôle limité dans l'internationalisation de l'économie française. Or aujourd'hui plus que jamais, vendre à l'étranger permet à l'entreprise d'assurer son développement, d'améliorer sa compétitivité et de faire face à la concurrence sur son propre marché. Ces quelques chiffres indiquent le formidable potentiel que représentent les PME et TPE françaises pour l'économie du pays, même si aujourd'hui, bien que leur nombre soit en évolution, de nombreux entrepreneurs français hésitent encore à se lancer à l'international.

Quels sont, dès lors, les obstacles communément rencontrés par les PME dans leur stratégie de développement à l'international ? Et quels sont les moyens mis en place par les différents organismes pour y remédier ?

De nombreuses études basées sur des questionnaires² ont pour but d'analyser les besoins des PME dans leur développement à l'international. Les résultats de ces questionnaires mettent également en évidence les principales difficultés que les PME rencontrent à l'export. S'engager dans une activité d'exportation ou s'implanter à l'étranger requiert des compétences spécifiques. Les compétences nécessaires vont de la maîtrise d'une langue étrangère, à la maîtrise des lois et réglementations commerciales et fiscales de son ou ses partenaires étrangers, en passant par la connaissance des marchés étrangers, des différences culturelles et de tout élément autre que ceux que l'on maîtrise sur son marché national. Pour une PME, l'acquisition de ressources internes pour les activités internationales est plus

-
1. Source : Douanes, Calculs DREE VB, in *Les Notes Bleues de Bercy*, « Place des PME dans les exportations françaises ».
 2. Questionnaire de la Commission internationale de la CGPME Rhône-Alpes en 2005 par exemple, ou rapport de la commission PME du Comité national des conseillers du commerce extérieur de la France, septembre 2007.

problématique que pour les grandes entreprises, car les coûts des personnels disposant des compétences appropriées sont proportionnellement plus élevés pour les petites entreprises.

Les coûts élevés du processus d'internationalisation liés au financement d'une étude de marché à l'étranger, au coût de conseils juridiques, de la traduction de documents, à l'adaptation des produits au marché étranger, aux frais de déplacement, sans oublier les risques économiques et financiers (le risque de change par exemple) renchérissent également les activités à l'étranger.

Les difficultés de communication et le manque de savoir-faire dans le domaine des activités internationales, l'identification des partenaires appropriés ou l'évaluation du potentiel de marché sont autant d'obstacles qui se dressent devant le chef d'entreprise. Ceci est d'autant plus vrai si l'entrepreneur est « multifonctionnel » au sein de la PME, s'occupant à la fois des aspects techniques, commerciaux et financiers. La stratégie d'internationalisation vient alors se rajouter en rendant plus complexe les activités de développement de la PME.

Pour le chef d'entreprise, le manque de temps est souvent évoqué pour expliquer la faiblesse de l'activité de prospection des marchés étrangers. Le manque d'informations concernant les opportunités et les menaces du nouvel environnement est fréquemment cité comme frein au développement à l'international. Les informations utiles ne sont pas collectées, faute de personnel spécialisé dans ce type de travail au sein de la PME, et le manque de temps est généralement incriminé pour expliquer pourquoi personne ne fait des recherches d'informations détaillées. Ce manque d'information de manière générale, constitue un frein à l'amorce du processus d'internationalisation, la PME surestimant parfois les difficultés qu'elle pourrait rencontrer, n'ayant pas suffisamment connaissance des opportunités dont elle pourrait bénéficier.

Soulignons cependant que, même si le développement d'une stratégie d'internationalisation représente incontestablement un coût, il convient de garder à l'esprit que ce coût est aussi un investissement pour l'avenir : il est important de persévérer et d'envisager un retour sur investissement dans la durée. Pour une PME

caractérisée par une petite taille, une gestion centralisée et développant une approche « intuitive » des marchés, à court terme, l'ouverture sur l'étranger peut sembler être un obstacle insurmontable. Et pourtant, il existe tout un dispositif d'aides et d'appuis pour le développement international de la PME. Encouragé par les pouvoirs publics, le réseau d'appui au commerce extérieur en France a été récemment simplifié et rendu plus opérationnel. Pour se lancer à la conquête des marchés étrangers, les PME bénéficient d'une panoplie de services et de conseils, initiés nationalement et rendus opérationnels à l'échelon régional. Il est de plus en plus aisé pour la PME de s'informer, de recenser les subventions et aides au commerce international et d'élaborer une stratégie d'internationalisation. Enfin, pour améliorer leur compétitivité, le regroupement des entreprises d'un même secteur est parfois nécessaire de manière à répondre à des appels d'offre complexes émanant par exemple, de clients étrangers. Le regroupement d'entreprises dans des clusters ou pôles de compétitivité leur permet de profiter de dispositifs d'appui au commerce extérieur. Grâce aux récents dispositifs spécifiques mis en place, dédiés à l'accompagnement à l'international des projets de partenariat technologique des pôles et de leurs PME, ces entreprises sont mieux armées pour surmonter la crise et se développer à l'international.

Dans une première partie, nous allons présenter différentes stratégies de développement pour des PME qui souhaitent conquérir de nouvelles parts de marché à l'international. Pour ce faire, nous retenons 2 groupes d'entreprises qui vendent à l'étranger :

- des PME, qui exportent à partir de leur pays d'origine (*cf.* chapitre 1),
- des PME, qui exportent à partir d'un pays d'accueil, dans lequel elles ont délocalisé leur production (*cf.* chapitre 2).

Ces deux situations décriront des stratégies de développement à l'international de type export-import.

Puis dans une deuxième partie, nous analyserons des situations dans lesquelles la PME préfère rester ou revenir sur son territoire d'origine. Il s'agit de montrer, d'une part, comment la PME peut développer son activité à partir de l'avantage compara-

tif que lui procure son territoire national, et d'autre part quels sont les risques auxquels la PME s'expose dès lors qu'elle s'est implantée à l'étranger. Nous présentons ainsi les stratégies de développement :

- des PME qui restent sur leur territoire d'origine, mais qui innovent dans leur organisation, ce qui leur permet de renforcer leur compétitivité (*cf.* chapitre 3),
- des PME qui ont délocalisé, mais ayant rencontré des difficultés (copie, coût de l'éloignement sous-estimé, mauvaise réactivité, hausse des salaires locaux...), ont relocalisé leur activité dans leur pays d'origine. Ainsi, elles ont de nouvelles et meilleures perspectives de développement (*cf.* chapitre 4).

À partir de nombreux cas concrets d'entreprises, nous illustrons chaque situation.

Enfin dans une troisième partie, nous montrerons l'importance du rôle des pouvoirs publics en matière de soutien à l'exportation des PME (*cf.* chapitres 5 et 6) sur le renforcement de l'attractivité du territoire, en favorisant par exemple la création des pôles de compétitivité (*cf.* chapitre 7).