

Petites et moyennes entreprises françaises et développement international

Henri Dou, Professeur, Directeur d'Atelis¹ (Groupe ESCM)

Sei Damayanty Manullang, Fondation Mitra Mandiri, Indonesia

douhenri@yahoo.fr srimanullang@hotmail.com <http://www.ciworldwide.org>

Le développement du programme national d'Intelligence Economique en France prend largement en compte les PME et PMI, voire les TPE, pour leur apporter au niveau de la sensibilisation et de la formation du ou des responsables les méthodes et les outils de l'Intelligence Economique. Que ce soit dans les SRIE (Schémas Régional d'Intelligence Economique), ou au niveau des DIRECCTE², des Chambres de Commerces et d'Industries, des pôles de Compétitivité, etc... différentes actions se développent. Cela a conduit à de multiples structures qui agissent certes dans le même sens mais proposent souvent des formations ou des conseils redondants voire disparates. Le travail présenté ici, est le résumé de réflexions liés à l'observation du terrain et à la manière dont on pourrait articuler le développement international au niveau de petites et moyennes entreprises. Il ne présente pas et ceci volontairement d'exemples récents (année 2011), mais au contraire une série de faits qui étalés dans le temps vont étayer le propos. De même, ce travail ne traite pas de la nécessité de diminuer en France les charges sociales des PME et PMI afin de leur permettre d'être compétitives. En effet, nous pensons que même avec un compétitivité accrue le développement international nécessite la maîtrise d'autres paramètres dont une partie est explicité ici.

1 - Un constat rapide

Au niveau national, le déficit en grandes PME, grandes étant pris au sens d'entreprises de plus de 250 personnes³ est particulièrement important. Des études récentes montrent que

¹ Atelis - ESCM 1 rue Léo Delibes, BP 0535, 37205 Tours Cedex 03, France

² La Direction régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE) est un service déconcentré sous cotutelle du Ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville et du Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi.

³ Le seuil de 250 personnes est celui fixé par la communauté européenne. Le nombre de salariés est limité à 250, le chiffre d'affaires à 40 millions d'euros, le total de bilan à 27 millions d'euros, et la part des grands groupes au capital ne doit pas dépasser 25%. Source Hubert Testrad, Juillet Aout 2006, Source : « Connexions n.32 », Magazine de la CCIFC

la France compte environ 5500 entreprises de cette taille, ce qui est bien trop faible⁴ comparé à l'Allemagne par exemple. Globalement le poids des PME en France peut se résumer à : 53% de la valeur ajoutée, 63% des emplois, 23% des exportations⁵. Sur un plan général l'Etat français (Colbertiste par excellence) a toujours orienté son aide vers les grands groupes industriels, champions nationaux. Mais on verra par la suite que les « grands » contrats d'Etat à l'exportation sont maintenant soumis à une concurrence exacerbée, souvent d'une nature et d'une âpreté encore inconnue des décideurs politiques et économiques français.⁶

Lorsqu'on prend en compte les PME impliquées dans les pôles de compétitivité, on constate que ce ne sont pas nécessairement les pôles dits mondiaux qui sont en tête. Le taux d'exportation des PME engagées dans les pôles de compétitivité étant de 24%. Un récent article du MOCI⁷, indique l'implication des pôles de compétitivité au niveau de l'exportation, en prenant en compte uniquement les PME :

« Lyon Biopole (toujours 1er), Minalogic (solutions miniaturisées intelligentes pour l'industrie, 2ème), Systematic Paris-Région (numérique, 4ème), Alsace Biovalley (toujours en sixième position), et Solutions communicantes sécurisées (7ème). Les autres pôles exportateurs du Top 10 pour les PME sont IDforCar (3ème), Sporaltec (équipement de sports, 5ème), Optitec (8ème), Arve Industries (9ème), et Up-TEX (matériaux textiles avancés, 10ème). Pour l'ensemble des entreprises impliquées dans les 71 pôles de compétitivité, le taux d'exportation est de 31,7 % et de 24,7 % pour les PME ».

On peut ainsi estimer que pour les pôles de compétitivité la question centrale n'est pas les PME⁸. Par contre le développement des SPL (Secteurs Productifs Locaux), est directement concerné par les PME, il devrait normalement réaliser le lien entre ces dernières et les pôles de compétitivité. Les SPL ont bénéficié d'une aide moins importante que celle dévolue aux pôles de compétitivité. L'objectif est cependant commun⁹ *« Certains des objectifs sont communs : renforcer les collaborations entre les entreprises d'un territoire et d'un secteur donnés afin d'accroître leurs performances. Il s'agit dans les deux cas d'aider à la « création de richesses nouvelles » et au « développement de l'emploi dans les territoires ». Dans les deux cas, il s'agit bien d'une politique de cluster »*

⁴ nous manquons d'entreprises ayant la taille et les ressources suffisantes pour développer leurs recherches et s'étendre hors de nos frontières, Jacques Attali, rapport Janvier 2008

⁵ 5e Forum de l'Economie Alsacienne – Pérennité et croissance des PME en Alsace – Jean-Alain HERAUD – 27/03/2008

⁶ Jean Alain Heraud, PME développement et territoires, petit déjeuner de l'APR, 18 Avril 2006, <http://www.apr-strasbourg.org/detail-document-199-.html>

⁷ Isabelle Verdier, Le MOCI, <http://www.lemoci.com/21949-p%C3%B4les-comp%C3%A9titivit%C3%A9-top-10-meilleurs-exportateurs>

⁸ Dou H., Guistini G., Gouvernance et développement de produits à court terme dans les pôles de compétitivité. L'exemple de l'application commerciale FIRE (pôle SCS PACA) Hermès Lavoisier, Chapitre, coordination Amos David, 2010

⁹ innovation et compétitivité des régions, rapport Thierry Madier et Jean Claude Prager, Conseil d'Analyse Economique, 2009, La Documentation française. Paris, 2008 - ISBN : 978-2-11-007328-0

On constate ainsi qu'un effort important est réalisé au plan national pour structurer le secteur des PME, les faire travailler en réseau et ainsi augmenter leur potentiel d'innovation et leur compétitivité.

2 - L'exportation

La rentrée de devises en France, en fait la participation à la balance du commerce extérieur se réalise via des exportations. On peut, lorsqu'on effectue une analyse rapide des schémas régionaux d'intelligence économique, constater que la part dévolue à l'exportation reste faible. Les aspects les plus importants étant ceux de l'utilisation de l'information, de la veille, et de l'innovation. L'exportation est traitée en fait comme si tout « coulait de source » lorsque les aspects précédents avaient été ou étaient traités dans les entreprises. Certes, l'organisation de la collecte des informations, leur traitement, leur compréhension souvent en terme d'analyse SWOT est un apport indéniable pour l'entreprise. Mais, au niveau de l'exportation cela est loin d'être suffisant.

Pour apporter une contribution à ce domaine, nous centrerons nos réflexions sur les points suivants qui nous paraissent essentiels¹⁰ :

- Les grands projets : l'arrivée sur le marché international de nouveaux compétiteurs robustes et performants
- L'apparition de projets de petites et moyennes envergures dont la décision d'exécution n'appartient plus au gouvernement central
- La structuration des décideurs dans les pays en développement et entre autre les effets de l'autonomie
- Une organisation nécessaire pour les PME qui veulent exporter, les appuis français à l'exportation pour ces mêmes entreprises
- Exemples
- Intelligence Economique vecteur de coopération

Des études, ciblées sur les stratégies des PME à l'international¹¹ ont mis en évidence que les facilités offertes actuellement dans le domaine de la communication, des traductions automatiques, de l'utilisation de l'Internet (nous pouvons aussi ajouter l'utilisation gratuite des banques de brevets internationales) permet une internationalisation plus rapide et moins onéreuse qu'il y a quelques années. Ceci conduit à de forts avantages compétitifs pour les PME. Il est aussi important de noter que les PME devront développer des stratégies d'approche particulières pour ne pas avoir à faire face à une compétition frontale avec leurs concurrents et pour développer des avantages compétitifs spécifiques. Ceci conforte le fait qu'un comportement de la PME vers une orientation internationale est une posture fondamentale car elle conduit à l'acquisition de compétences, à l'acquisition de technologies complémentaires et à une préparation constante tournée vers l'internationalisation.

¹⁰ Il est évident que bien d'autres facteurs interviennent, mais nous avons choisi de présenter ce qui à notre avis est important pour faciliter l'accès aux exportations pour les PME.

¹¹ Gary A. Knight, Entrepreneurship and strategy in the international SME, Journal of International Management, 7, 2001, pp. 155-171

L'orientation internationale est le reflet d'un comportement qui doit être proactif et agressif et ceci par l'intermédiaire de propositions et de solutions liées non pas nécessairement à de grands appels d'offre internationaux, mais liés à la solution de besoins locaux. Ceci implique un passage par l'innovation et aussi une prise de risque et l'affectation de fonds spécifiques pour le développement de l'international. Ceci entre dans le contexte général de la préparation à l'exportation et des compétences stratégiques que la PME doit acquérir dans le domaine : spécificité des produits ou solutions à proposer en fonction des spécificités locales, type de marketing, canaux de distribution, etc. La spécificité de la demande locale est importante car elle conduit souvent à la modification des produits et des services : on n'exporte pas ce que l'on veut, mais ce que le client veut. Enfin, une connaissance des circuits de prise de décision dans les pays étrangers est nécessaire, cela ne s'improvise pas et s'apprend pas lors de la présence à des foires ou des exhibitions. Nous reviendrons sur ce point par la suite. Il est aussi évident que les offres à proposer au plan international peuvent nécessiter des apports technologiques que la PME ne peut pas fournir. Dans ce cas, l'acquisition de technologies complémentaires doit se réaliser à la fois pour innover et être le plus proche possible de la demande. Cet aspect est important car souvent les conditions psychologiques, les contraintes du marché extérieur, etc. sont différentes de l'environnement classique de la PME dans son contexte national.

3 - Les grands projets : l'arrivée sur le marché international de nouveaux compétiteurs robustes et performants.

L'actualité de ces dernières années a mis en évidence un certain nombre de faits, qui liés aux grands projets internationaux et aux grands groupes français éclairent en ces temps de crise et de compétition le contexte général de l'exportation.

Le rafale : cet avion de combat moderne devait être acheté par le Brésil, mais, en dépit d'une volonté politique du Président Lula da Silva, ce marché est loin d'être conclu et la prise de décision est sans cesse remise, ceci sous la pression des militaires brésiliens et de certains politiques. (problème de surcoût par rapport aux autres offres). C'est ainsi que l'on peut lire¹² : « *Citant les conclusions d'un rapport technique confidentiel de 30.000 pages, le quotidien Folha de Sao Paulo a affirmé dans son édition de mardi que l'armée de l'air brésilienne préférerait les avions suédois Gripen NG et américain F/A-18 SuperHornet au Rafale de Dassault pour moderniser son aviation, notamment en raison du prix de l'appareil français* ». Le départ de Lula da Silva de la Présidence de la République brésilienne a en plus compliqué la situation.

L'EPR¹³ : Le développement de plusieurs réacteurs EPR n'a pas été obtenu par la France. C'est la Corée du Sud en partenariat avec les USA qui a obtenu le contrat. L'Agence émiratie de l'énergie nucléaire a préféré l'offre d'un consortium dirigé par la compagnie sud-coréenne publique Kepco pour un contrat de 20,4 milliards de dollars, la première tranche d'une commande qui pourrait atteindre 40 milliards. Sans doute le retard pris par le

¹² Le Figaro, 5 Janvier 2010, dépêche AFP, <http://www.lefigaro.fr/flash-actu/2010/01/05/01011-20100105FILWWW00643-rafalebresil-la-france-sereine.php>

¹³ Le point Publié le 27/12/2009, Nouvelle déconvenue pour l'EPR qui rate le contrat d'Abou Dhabi

développement de l'EPR en Finlande, les réserves émises par les autorités nucléaires française et anglaise, la disparité et la non homogénéité du consortium français ainsi que le prix proposé ont sans doute pesés dans le choix de l'agence nucléaire émiratie.

Galileo : c'est le système de positionnement GPS Européen qui met en jeu une ceinture de satellites. Le contrat a été attribué à une grande PME Allemande, la Société française Thomson n'a pas vu son offre retenue par la Communauté Européenne. Il est évident que nous retrouvons même à l'intérieur de la Communauté Européenne les tensions habituelles lors des choix d'entreprises¹⁴ : *« En effet, en attribuant le contrat pour la réalisation de la première tranche de satellites à une entreprise allemande, la Commission s'expose à de multiples critiques, notamment de la part de la France. Certains pensent déjà que les prix ont été cassés par OHB, et que ce contrat pourrait lui coûter cher. On connaît déjà les difficultés à gérer cette relation entre les pays européens au sein du consortium EADS alors, en attribuant le contrat à une entreprise d'une seule nationalité, il n'est pas certain qu'à l'avenir les autres pays coopèrent de bon grés. Si la concurrence aime à entretenir ces tensions, ce choix ressemble à du pain béni pour eux. »*

L'avion militaire gros porteur des USA¹⁵ : après un parcours difficile fait d'espoirs et de contestations, le consortium Airbus Northrop Grumman a retiré sa candidature, estimant que le dernier appel d'offre du Pentagone avantageait de manière trop importante leur concurrent Boeing.

La proposition d'EDF de réaliser une opération de production d'électricité nucléaire en Afrique du Sud¹⁶ : en Septembre 2010 EDF a annoncé que pour être compétitive dans son offre à l'Afrique du Sud, elle proposerait l'implantation d'un réacteur nucléaire chinois. Ce réacteur, certes, contient bien des savoirs faire venant d'EDF, mais il sera réalisé par des chinois et donc les entreprises françaises qui auraient pu participer à sa réalisation seront de fait écartées de cette offre. La situation est actuellement la suivante : *« EDF envisage de travailler avec son partenaire chinois CGNPC qui propose son réacteur CPR-1000. Un produit plus rustique mais aussi beaucoup moins cher que le nouvel EPR d'Areva. Ce CPR-1000 serait d'ailleurs réalisé à partir de centrales nucléaires d'ancienne génération conçue par Areva avec EDF pour la Chine. Et CGNPC est l'interlocuteur du tandem français pour la réalisation de deux EPR en Chine qui pourraient être suivis de beaucoup d'autres. »*

Ces quelques faits mettent bien en évidence que la mondialisation, la diffusion des technologies et l'arrivée à maturité de nouveaux concurrents font que les positions dominantes qui avaient été longtemps considérées comme acquises ne le sont plus. Ainsi un avantage concurrentiel considéré comme acquis disparaît.

Cette situation complique de fait la politique d'Etat qui en France est encore majoritairement basée sur des avantages substantiels accordés aux « champions nationaux ». Il faut donc à défaut d'un changement global de stratégie, redéployer un

¹⁴ Michael Colaone et Etienne Marcuz, Aeroplan, Lundi 18 Janvier 2010, <http://www.aeroplans.fr/Europespace/galileo-esa-tournant-histoire.html>

¹⁵ La bataille des avions ravitailleurs américains, l'Expansion, 09 Mars 2010

¹⁶ La Tribune 21 Septembre 2010 : Le débat enfle autour d'une offre d'EDF d'un réacteur nucléaire... chinois

certain nombre d'aides et développer de nouveaux concepts dans le domaine de l'exportation. En effet, une des spécificités française est de lier les PME à de grands groupes industriels plutôt que de favoriser leur développement endogène et accroître leur degré de liberté. C'est ainsi que dans les années récentes on assiste à une dépendance de plus en plus marquée des PME vis-à-vis de grands groupes industriels (de l'ordre de 50% dans les pôles de compétitivité). A la lumière des échecs précédents on devrait modérer la vision selon laquelle¹⁷ « Une autre crainte des PME, c'est la propriété intellectuelle et le retour sur investissement des projets portés par les pôles. S'il peut être positif pour une PME de se trouver dans le sillage d'un grand groupe, notamment pour gagner des parts de marché ou se développer à l'export, elle peut aussi hésiter à diffuser son savoir-faire sans protection. »

4 - L'apparition à l'exportation de projets de petites et moyennes envergures dont la décision d'exécution n'appartient plus au gouvernement central

Nous venons de voir que la compétition dans le cadre de la réponse à des appels d'offres « nationaux étrangers » que nous qualifierons de grands projets devenait de plus en plus difficile, à cause de la concurrence internationale, du jeu du protectionnisme, des influences politiques, de l'analyse soigneuse des coûts, etc. Cela veut dire qu'il va falloir chercher des projets nouveaux, de moindre envergure et qui de par leur taille ne dépendront plus pour la prise de décision du pouvoir central. L'impact dans différents pays de l'autonomie réelle des régions (Indonésie, Brésil, Chine, entre autre) conduit à l'apparition de projets qui ne se discuteront plus au niveau de l'Etat central mais au niveau des régions, voire des municipalités (par exemple le traitement des déchets, la fabrication d'électricité à partir de certains produits de bases, la valorisation de sous-produits, l'adduction en eau, etc.). Ce fait mérite qu'on s'y attarde, car ces projets, de par leur taille ne vont pas intéresser les grandes entreprises (projets de l'ordre de 2 à 4 millions d'Euros par exemple), car le prix demandé compte tenu des frais de structure serait trop élevé et en outre des délais de réponses et de réactivité trop grands. Il va donc falloir s'organiser pour pouvoir aborder ces nouveaux marchés, pas souvent publiés sous forme d'appels d'offres et où le contact direct avec les décideurs devient important. Ceci pose la question d'une part des acteurs possibles, d'autre part du ou des choix stratégiques et du développement des réseaux permettant d'accéder à ces besoins parfois non exprimés clairement.

- Où se passe la croissance

Pour élaborer une stratégie dans ce domaine, il faut d'abord choisir les zones géographiques où on peut espérer avoir une ouverture à l'export sans avoir affaire à une concurrence exacerbée d'une part mais aussi avec des entités solvables d'autre part. Globalement l'analyse de grandes orientations permettent de poser les premiers jalons de la deuxième étape du développement d'une entreprise¹⁸ : « Il me semble qu'en France, deux étapes de la vie de l'entreprise sont particulièrement délicates : la naissance, bien sûr, et la transformation de la petite entreprise en une entreprise moyenne capable d'exporter ». La figure suivante indique clairement que la croissance est plus particulièrement importante dans les Pays en développement. Si on associe croissance et besoins de différentes nature, il

¹⁷ M. Dominique Broggio, Assemblée Nationale, *en conclusion des travaux* de la Mission d'évaluation et de contrôle (MEC) sur les perspectives des pôles de compétitivité, n°1930, 2009

¹⁸ M. Alain Claeys, Rapporteur, rapport MEC opus cité, ref 11

est évident que les marchés dits émergents constituent une ouverture importante pour l'exportation et entre autre pour les PME, car des projets de différentes tailles et domaines sont possibles.

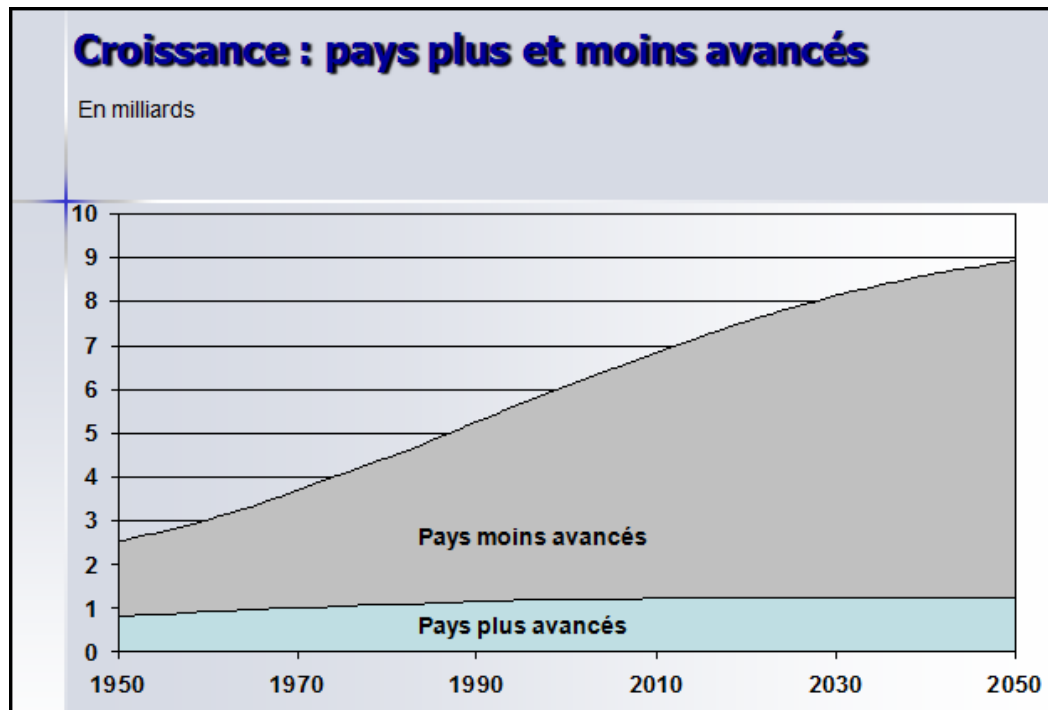


Figure – 1 : Source¹⁹ : Nations Unies, *Perspectives de la population dans le monde, Edition 2002* (scénario moyen), 2003

- Comment s'organiser

La question est simple : dans un tel contexte est ce que la connaissance fine des besoins potentiels (c'est une question d'anticipation) est connue par les PME ? Comment peut on organiser des réseaux qui permettront d'aller au niveau du terrain et non pas seulement dans les Ministères locaux ou dans les institutions françaises présentes dans ces différents pays ? Autant de questions qui nous éloignent de la simple participation à des salons ou du simple contact lors d'une visite protocolaire avec des chefs d'entreprise locaux. (en effet s'ils ont connaissance de projets et sont au contact des décideurs il ne viendront pas spécialement partager avec vous). Cette organisation de réseaux doit se faire de telle sorte qu'on puisse être au plus près de décideurs locaux et cela va demander une organisation qui peut être longue car souvent le support de l'Etat français dans ce domaine reste faible du fait de sa concentration sur les grands projets et les grandes villes, où sur le dialogue avec les institutions de l'Etat importateur.

Dans un tel schéma, nous regarderons dans les prochains paragraphes le rôle de stagiaires étrangers en France dans des disciplines intéressantes pour l'exportation, le rôle de personnes qui par leur connaissance du pays ont certaines entrées au plan régional et enfin le rôle que pourrait jouer les chambres de commerce et d'industrie réformées dans un tel

¹⁹ JM Cardebat Master e2i Université de Bordeaux 4, environnement économique international, Sept 2008, http://www.google.com/#hl=en&rlz=1W1GGIT_fr&q=%22JM+Cardebat%22+environnement+economique+international&aq=f&aqi=&aql=&oq=&fp=3e22d38a206fe5c2

contexte. En plus de cela il est évident que les PME qui voudront prendre certains risques (mais moteur de leur développement) devront dans la majeure partie des cas ne pas agir seules mais dans des groupements, ou GIE ou SAS ou autres. Nous verrons les freins actuels au niveau des aides possibles souvent dus au fait qu'il y a un décalage entre l'intention louable certes, mais la méconnaissance des réalités du terrain.

5 - La structuration des décideurs dans les pays en développement et entre autre les effets de l'autonomie

Nous allons prendre comme exemple l'Indonésie afin de clarifier les aspects que nous souhaitons souligner et qui seront utiles pour le développement des entreprises. L'Indonésie, comme beaucoup de pays a du mettre en place l'autonomie régionale pour éviter des troubles politiques majeurs. Cette autonomie régionale a été suivie, comme dans la majorité des cas par une diminution des crédits du gouvernement central et par la nécessité au niveau régional de rechercher de nouvelles sources de financement. C'est ainsi que deux lois furent promulguées le 21 avril 1999 : la loi no. 22 portant autonomie régionale et la loi no. 25 portant répartition de la fiscalité entre le gouvernement central et les gouvernements régionaux²⁰. En 2004, une nouvelle loi a été promulguée, pour remplacer la loi de 1999 qui n'était plus d'actualité (Cette nouvelle loi portant sur le Gouvernement des Régions). La structure administrative se trouve alors être la suivante :

Provinces , *Kabupaten* (départements) et *kota* (villes), chaque unité ayant son gouvernement régional, chaque région étant pourvue d'une administration régionale constituée par le chef de l'exécutif régional et l'assemblée régionale (article 3, alinéa 1).

Les prérogatives régionales sont les suivantes :

- Le développement régional
- L'aménagement du territoire
- Le maintien de l'ordre et la tranquillité publique
- La mise en place d'équipements et d'infrastructures publiques
- La santé
- L'éducation
- Les questions sociales
- L'emploi
- Le développement des coopératives et des PME
- L'environnement
- Les questions foncières
- Les questions de population et l'état-civil
- L'administration générale.

La loi rappelle que le pouvoir exécutif régional est détenu par un "chef de région" (*kepala daerah*, article 1, alinéa 4) :

²⁰ Wikipedia, Autonomie Régionale en Indonésie,
http://fr.wikipedia.org/wiki/Autonomie_r%C3%A9gionale_en_Indon%C3%A9sie

- Un gouverneur pour les provinces,
- Un *bupati* pour les *kabupaten*
- Un *wali kota* ou maire pour les villes.

Il y a aussi un vice Gouverneur, un Vice Bupati et un Vice Wali kota. L'ensemble, assemblée compris est élu au suffrage universel.

Cet ensemble décisionnel est donc déjà compliqué, mais il doit faire face après l'élection à la pression sociale et donc il doit nécessairement satisfaire un certain nombre de besoins. Mais où le problème se complique c'est que les structures régionales n'ont souvent pas les cadres nécessaires pour mettre en place des projets, ou pour faire des choix cohérents au niveau de l'aménagement, du développement coopératif, etc. Pourtant, les régions ont des besoins de diverses natures, depuis l'assainissement, l'énergie, le traitement des ordures, la valorisation de certaines ressources naturelles, etc. Elles essaient ou elles développent des projets, mais ces derniers restent souvent dans un faible état de maturation, mal structurés au niveau des informations et peu innovants, donc peu aptes à attirer des investisseurs potentiels. Au niveau des besoins, les choix sont souvent réalisés avec une rationalité variable et ce ne sont pas nécessairement les meilleurs choix qui sont faits, à la fois à cause de contraintes « locales », mais aussi par manque d'interlocuteurs et de propositions.

Il existe donc un vide, exploitable au niveau de l'aide à la construction de projets et aussi au niveau de propositions structurées pouvant satisfaire les besoins locaux et donc les élus. Ceci nécessite cependant une bonne connaissance du terrain et entre autre des élus aux différents échelons de la région. Cet objectif n'est pas réalisable par une PME isolée. Au niveau des grands groupes, les projets qui vont ou pourront être développés sont de trop faible envergure financière. Au plan des structures du type mission économique, la granulométrie nécessaire au plan local est trop faible pour pouvoir compter sur un suivi dans le temps. Ceci va donc, au niveau de notre réflexion conduire à des propositions simples permettant d'arriver à « s'intégrer dans le dispositif ».

6 - Une organisation nécessaire pour les PME qui veulent exporter, les appuis français à l'exportation pour ces mêmes entreprises

A – La Coface, UBIFRANCE, les missions économiques, les institutions de développement du commerce extérieur de la France.

Dans son discours du 14 Mars 2006, Monsieur Renaud Dutreil, Ministre des PME, du Commerce Extérieur, de l'artisanat et des professions libérales ainsi que Madame Christine Lagarde Ministre déléguée au Commerce Extérieur²¹ ont souhaité renforcer la présence des PME sur les marchés extérieurs en lançant l'initiative « Groupements de PME à l'Export ». Le souhait est que 1000 nouveaux groupements de PME soient opérationnels pour les prochaines années.

La COFACE²² est aussi un organisme qui peut prendre en charge une partie des risques afférents à la mise en place d'exportations.

²¹ <http://www.pme.gouv.fr/essentiel/groupmexport/groupmexport.htm>

²² Pour répondre à ce besoin, Coface, dont la mission est de faciliter le commerce entre les entreprises, leur propose quels que soient leur taille, leur nationalité et leur secteur d'activité, des

UBI France²³, a développé en ensemble de conseillers dans différentes zones géographiques ces conseillers pouvant aider et conforter les activités d'exportation des entreprises.

B – Exemples de lobbying :

- Les projets OXFAM NOVIB : VECO²⁴ 2006-2009 en Indonésie. L'objectif de ce projet est de développer une agriculture soutenable dans les villages en utilisant un système « bottom – top », avec la réduction de la pauvreté, le maintien ou le confort de la démocratie, l'augmentation des connaissances, etc. Citons alors les partenaires du projet et leur description : « *VeCo is an international Belgian development organisation. Their office in Bali, Indonesia is implementing a large sustainable agriculture program. They work with 31 local NGOs in four Indonesian regions: Eastern Java, Nusa Tenggara Timor, Nusa Tenggara Barat and South Sulawesi. VECO provides these NGO's with resources, but they also give them technical and organizational support. VeCo has had a field office in Indonesia since 1990, to support its local NGO-partners. This is about technical support, participatory development and financial management. A general agreement of co-operation was signed with the Indonesian authorities. It concerns activities around participatory planning in villages, and around implementing government plans for increasing regional autonomy. VECO has 20 staff of which 2 are expatriates. The Indonesian staff regularly receive training to increase their capacities* ». On a ainsi un exemple de quadrillage du terrain à grande échelle et de contacts avec les responsables politiques locaux avec en même temps une présence temporelle importante.
- Les projets développés par l'OMPI (Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle). Ces projets ont pour objectif d'accroître la capacité innovante des PME dans les pays en développement à partir des acquis (informations) de la propriété intellectuelle. Différents ateliers ont été réalisés au Cameroun, au Mali²⁵ en Ethiopie, au Burkina Faso ... Ils mettent en évidence la nécessité après analyse des possibilités de passer à un niveau de projets précis aidant la structuration de leur

solutions pour gérer, protéger et financer leur Poste clients, en leur permettant d'externaliser tout ou partie de la gestion et des risques liés à leurs relations commerciales. Elle leur propose également, pour le compte de l'Etat, une large gamme de garanties destinées à favoriser et soutenir les exportations françaises à moyen et long terme (crédit supérieur à 2 ans).

<http://www.ilovepme.com/international/176-fonds-propres-et-strategie-pour-developper-une-pme-a-linternational.html>

²³ <http://www.ubifrance.fr/default.html>

UBIFRANCE vous conseille et met à votre disposition l'expertise de son réseau mondial pour vous aider à vous positionner sur les marchés étrangers et obtenir des informations directement opérationnelles. Avec UBIFRANCE, vous profitez de conseils d'experts pour conforter votre stratégie à l'export, anticiper et suivre l'évolution de vos marchés, vous positionner en fonction de la concurrence et des acteurs locaux. UBI France facilite aussi l'accès à la formule VIE (Volontaire International en Entreprise) en facilitant même son encadrement à l'extérieur. UBI France agit aussi en étroite collaboration avec les conseillers du commerce extérieur français.

²⁴ VECO 2006-2009 http://www.oxfamnovib.nl/id.html?lang=FR&id=PROJ_DETAIL&pid=IDO-501556-0004398

²⁵ Pour plus d'information sur ces deux ateliers, voir les comptes rendus via <http://www.ciworldwide.org>

économie. A nouveau, on a un espace possible pour accompagner et aider au développement de ces projets.

- On citera aussi pour mémoire car l'activité est très connue, USAID²⁶ : *"USAID is an independent federal government agency that receives overall foreign policy guidance from the Secretary of State. Our Work supports long-term and equitable economic growth and advances U.S. foreign policy objectives"*. Par exemple, le développement d'une politique agressive de création de clusters en Thaïlande²⁷ a été réalisée avec l'aide de USAID. En même temps cette agence est aussi présente à des niveaux ayant une granulométrie très fine, exemple la photographie d'un arrosoir prise à Madagascar en 2009.



Figure 2 – Arrosoir, Madagascar (Nationale 7), été 2009

- L'Humanitaire. Dans une thèse récente²⁸, Dominique Maison a montré l'insuffisance de préparation au niveau de l'organisation et de l'influence des missions humanitaires françaises. Il met en évidence à partir de différents exemples, entre autre celui du Tsunami à Aceh (Indonésie) une certaine naïveté dans l'approche humanitaire française. Il met aussi en évidence comment une cellule d'Intelligence Economique pourrait fortement augmenter l'influence française en étant à la foi au courant des opportunités et des menaces liées à cette activité.

C – La prise en compte de l'informel.

²⁶ USAID, http://www.usaid.gov/about_usaid/

²⁷ Thailand Competitiveness Initiative Accelerating Economic Recovery in Asia US Government Funded Program through the US Agency for International Development (USAID), Final report,

²⁸ Dominique Maison, Information et prise de décision dans la gestion des risques sanitaires environnementaux : Les apports de l'intelligence économique et territoriale. Thèse Science de L'information et de la Communication, 2010, Université Sud Toulon Var

Il ne faut pas être naïf, dans bien des pays les choix, même à des niveaux relativement peu élevés dans l'échelle des responsabilités politiques sont souvent guidés par l'informel. L'informel va couvrir par exemple la corruption, les coûts cachés, etc²⁹. Souvent la « rétribution » des acteurs du choix définitif va être un facteur clé pour la réussite du projet de même les informations transmises par des tiers influents vers les décideurs³⁰. Ne pas tenir compte de ces paramètres c'est souvent manquer toutes les opportunités et se poser la question « nous étions les meilleurs mais pourtant nous avons perdu ! »³¹. Il est évident que pour réaliser d'une manière légale à la fois au niveau du pays où le choix s'effectue et au niveau français un retour d'« expérience » de spécialistes de cette organisation est nécessaire. Les PME ou les groupes de PME sont très mal armés dans ce domaine. Elles devront donc faire appel à des spécialistes de ces questions de manière à rester concurrentielles sur le marché. Il est évident qu'il ne suffit pas de dire (en France) il faut que nos PME apprennent à « chasser en meutes », encore faut il leur donner « les munitions nécessaires » pour que cette chasse devienne fructueuse !

La prise en compte de l'informel en France devrait être organisée de manière à ce que pour les PME ou groupe de PME, elle ne pose pas de problème juridique. Cela veut dire qu'une réflexion doit être menée à un certain niveau, si on veut que de « grosses PME » françaises ou mieux de groupes de PME puissent proposer des solutions et des projets d'une envergure échappant aux grands groupes et fournissant réellement une réponse aux problèmes locaux à solutionner. Nous parlons ici de PME indépendantes mais pas de PME liées fortement à de grands groupes industriels français.

D – Le radar de l'exportation pour les PME

On peut, mettre sous forme d'un graphe simple³² les grandes lignes à suivre pour pouvoir mettre en place une activité qui aura les meilleures chances de réussir au niveau de l'exportation de savoir faire ou de produits.

²⁹ JM Cardebat, opus cité

³⁰ S. Feldmann, Lobbying and corruption economics, CES Ifo Bulletin, vol 20, n°1, January 2010, http://www.cesifogroup.de/pls/guestci/download/CESifo%20Bulletin%202010/bulletin_No1_2010.pdf

³¹ Sans aller trop loin dans les exemples, la décision prise par le CIO d'attribuer les Jeux Olympique à la ville de Londres (en compétition avec Paris) est un exemple saisissant qui devrait en France faire l'objet d'un cas d'étude approfondi !

³² Ceci par analogie au travail publié par M Sawhney, RC Wolcott, Inigo Arroniz, The 12 different ways for companies to innovate, MIT Sloan Management Review, Spring 2006, vol. 47, n°3

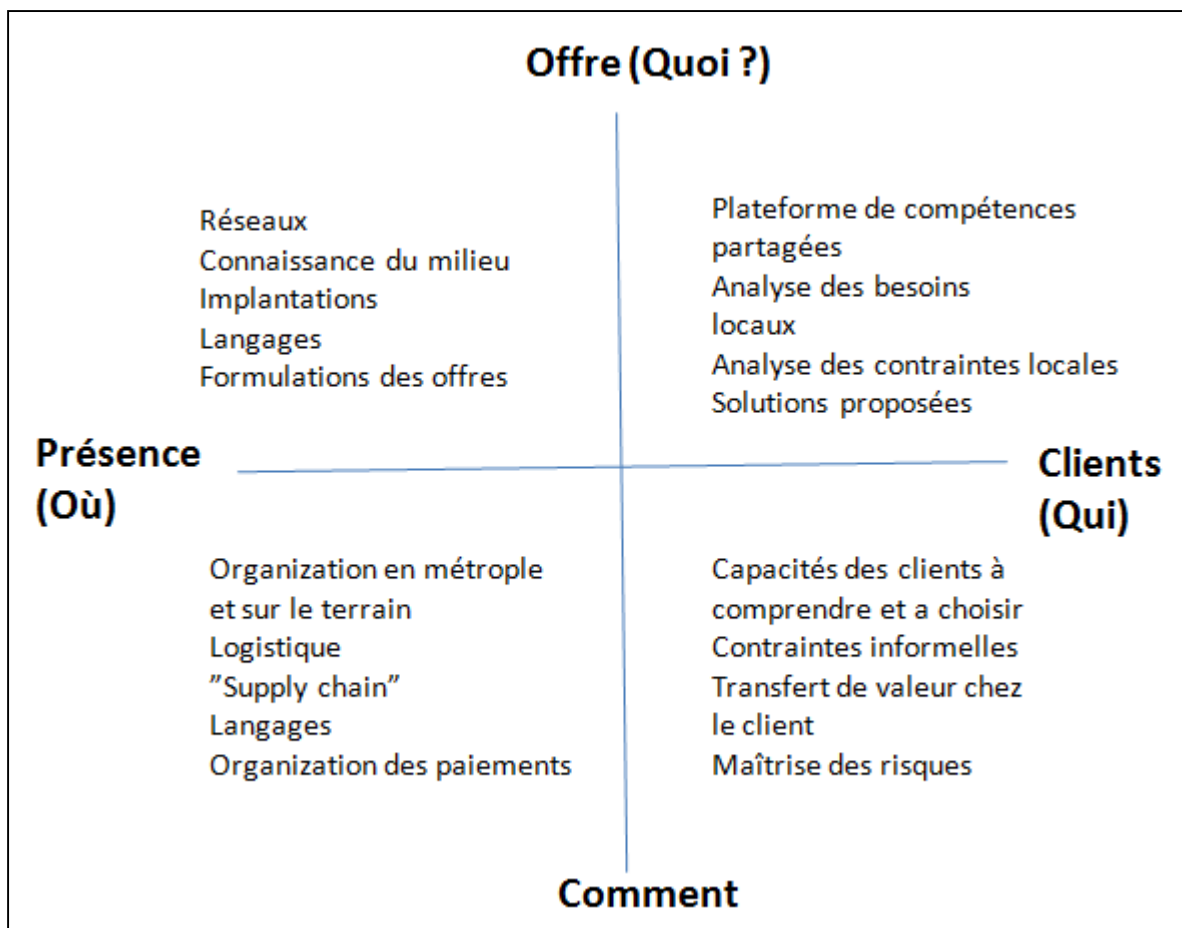


Figure 3 - Le radar des PME pour l'exportation

Dans cette présentation synthétique, qui peut être complétée si nécessaire, on constate que les réseaux, les plateformes d'échanges (technologies, savoir faire, expériences) sont des points clés. Cela devrait pousser aussi à la mise en place d'une organisation à l'export différente de celle actuellement développée. En effet dans la majorité des cas les aides proposées sont payantes, souvent hors de portée des PMI (Stagiaire sur place, visites répétées, etc.) Pourtant, en France de nombreuses expériences (qu'elles soient industrielles universitaires, ou autres) sont développées dans les pays étrangers. Le problème est que toutes ces initiatives sont en majorité individuelles, peu connues et bien souvent ignorées par les organismes officiels lorsqu'elles leur sont présentées. On peut citer à titre d'exemple l'action menée au Brésil par un groupe d'universitaires et de responsables locaux, qui a permis le développement de l'Intelligence Compétitive (Economique) dans ce pays. Les avantages créés par cette action n'ont jamais été exploités, ils ont été même volontairement ignorés par les pouvoirs publics (Education Nationale) de l'époque en France³³. De même l'initiative développée dans le cadre du Centre d'Intelligence Compétitive du Hunan, ainsi que dans le cadre du laboratoire de la Shanghai Library (Laboratoire des sciences de l'information), risque de subir le même sort³⁴. D'autres exemples au plan industriel existent, certains positifs, d'autres qui se sont soldés par des échecs, mais qui pour la majorité restent isolés et donc ne sont d'aucun bénéfice pour la communauté française.

³³ Pour de plus amples renseignements consulter le site <http://www.ciworldwide.org>

³⁴ Voir le blog des Eco sur l'Intelligence Economique en Chine, ou <http://www.ciworldwide.org>

Il serait donc urgent, au niveau national d'organiser une restitution de ces expériences soit au plan général, soit à un niveau plus spécifique par pays ou par régions dans un pays donné. Mais, pour mettre en place un dispositif de ce type, on va se heurter à un problème bien français, celui de la non intégration par les systèmes de décision que notre époque a changée et que nous nous trouvons dans un système nouveau, qui exige un renversement des flux d'information³⁵. Il faut partir du terrain pour aller vers les décideurs et non pas faire l'inverse. Alors, pour mettre en place une telle organisation, il va falloir recenser, connaître, placer les capteurs nécessaires, pour que le capital de connaissances créé par les initiatives françaises éparses ne soit pas perdu.

7 – Deux exemples parmi tant d'autres

A - le Viet Nam

Le Ministère de la Science et de la Technologie du Viet Nam, avec l'assistance de l'ONUDI a mis en place l'IAB (International Advisory Board) de ce Ministère. Dans ce groupe de 10 personnes, il y a quatre français³⁶, qui de par cette position sont à même de proposer un certain nombre d'orientations et de recommandations. Lors de la première réunion de l'IAB, les représentants français ont fait une visite de courtoisie à l'Ambassade de France à Hanoi. Nous avons ainsi constaté que cette initiative (IAB) n'était pas connue des services de l'Ambassade, et que d'autre part, la France mettait en place à Hanoi une Université en collaboration avec diverses Universités françaises. Quels sont les liens entre ces deux initiatives ? Aucun à ma connaissance, et ceci est d'autant plus surprenant que le Directeur de l'ONUDI au Viet Nam est un français.

B – Les hydroliennes en Indonésie

Au cours d'une thèse réalisée à Marseille dans le cadre d'une coopération entre l'université Paul Cézanne et UNIMA (Universitas Negeri Manado) Nord Sulawesi (Célèbes du Nord), un travail de fond a été entrepris pour mesurer les courants marins et favoriser le développement d'hydroliennes dans cette région. Par un concours de circonstances, Alstom a été mis au courant de ce projet, le responsable pour l'Indonésie a travaillé avec les initiateurs de la recherche, une visite a été effectuée à Grenoble pour présenter le projet dans un des centres de recherche d'Alstom. Le résultat a été négatif, il n'y a pas eu de suivi, même pour faire connaître aux Indonésiens la capacité d'Alstom à proposer le développement d'hydroliennes dans la région. Ainsi le champ libre a été laissé aux entreprises japonaises.

³⁵ Intelligence culturelle et opérations militaires (2) – Une autre approche du renseignement Benjamin Pelletier, Samedi 20 août 2011 dans Gestion des Risques Interculturels, entreprises et management interculturel. <http://gestion-des-risques-interculturels.com/risques/intelligence-culturelle-et-operations-militaires-2-une-autre-approche-du-renseignement/>

³⁶ Voir Science & IT, 12 Octobre 2011, <http://english.vietnamnet.vn/en/science-technology/13994/improving-foreign-technology--vietnam-will-make-a-leap.html>

8 – Intelligence Economique, coopération internationale et politique

Lors d'une récente visite au Chili³⁷ l'Intelligence Compétitive comme vecteur de coopération a été à la fois présentée, mais aussi expérimentée. A la suite de cette opération, d'autres initiatives allant dans le même sens se sont développées au niveau de la francophonie³⁸, mais aussi du programme de l'OMPI pour le développement des PME dans les pays en développement via l'information de propriété intellectuelle³⁹. Dans toutes ces interventions, le rôle clé de l'Intelligence Compétitive comme vecteur de coopération est mis clairement en évidence. Le modèle français est intéressant du fait de son développement au travers des pôles de compétitivité et les secteurs productifs locaux. Mais, en France, l'Intelligence Economique est encore vue soit sur un plan défensif (dans ce cas on ne peut que manquer de dynamisme en restant figé sur ses positions), soit sur un plan strictement franco-français. On perd ainsi un avantage compétitif important. Le même constat peut être fait au niveau des initiatives développées avec la Chine dans le cadre de l'Association Franco Chinoise d'Intelligence Economique⁴⁰ où la phobie chinoise développée par certains services de l'Etat frôle le ridicule.

Conclusion

Des opportunités existent encore pour les groupes de PME organisées qui veulent exporter dans un certain nombre de pays. Mais, pour agir avec des chances de succès, une organisation est nécessaire. Cette organisation doit permettre par ajouts de compétences complémentaires de proposer des offres concurrentielles. Elle devra aussi s'organiser autour de cibles bien définies avec une recherche d'acteurs clés, connaissant le terrain et les décideurs. Sur le plan des aides possibles et entre autre de la COFACE il faudrait modifier un certain nombre de règles d'attribution pour faciliter le développement de groupes de PME exportatrices. Mais, bien des PME françaises qui seraient en position d'exporter ne le font pas par manque de connaissances du terrain et par manque de compétences dans ce domaine. Il est donc de la première importance de réaliser au plan national le partage de compétences nécessaire. Ceci ne doit pas se faire de manière isolée, mais de façon coordonnée à grande échelle. C'est une des conditions de succès car ceci devrait permettre d'accélérer le processus et de favoriser une mutation des idées, des comportements et

³⁷ Mission comprenant Alain Juillet, Philippe Clerc, Henri Dou, Christophe Alexandre Paillard, Mario Sandoval, Marie Brigaud et Pierre Larrat, Henri Dou a présenté une conférence traitant de la coopération développée via l'Intelligence Compétitive. « Competitive Intelligence – Accelerator of Cooperation », Henri Dou, Hervé Moine et Jean-Marie Dou Jr
<http://s244543015.onlinehome.fr/ciworldwide/?p=92>

³⁸ Francophonie et Intelligence Economique, 24 Janvier 2008 Paris.
<http://s244543015.onlinehome.fr/ciworldwide/?p=152>

³⁹ Divers ateliers ont été réalisés au Mali, au Cameroun, en Côte d'Ivoire en Ethiopie, au Burkina Faso. Le volet Intelligence Economique et analyse automatiques des brevets étant traité conjointement par Meme Marina Sauzet (WIPO Genève) et Henri Dou (Atelis, ESCEM).

⁴⁰ Initiatives développée par le Centre d'Intelligence Compétitive du Hunan et l'ACFCI. Des réunions croisées ont lieu chaque année, permettant un échange et une collaboration qui ne demande qu'à être approfondie.

ensuite des activités. Ce volet dédié à l'exportation et modelé en fonction des besoins des PME aurait l'avantage de créer une dynamique. Il mettrait en évidence les besoins de certains pays et de certaines régions, les méthodes d'approche et de mise en place de solutions, et le partage d'expérience, combiné avec l'aide des pouvoirs publics. Le plus compliqué sera de trouver sur le terrain les bons relais pour analyser les besoins, identifier les décideurs et les associer aux projets et solutions. En effet, le temps presse, la balance commerciale française accuse un déficit de plus en plus grand, et si une solution peut se dégager via l'Intelligence Compétitive (Economique pour la France) ce ne sera pas en restant dans une posture sécuritaire et défensive, mais au contraire en se projetant vers l'extérieur de manière dynamique.

dl.free.fr/aiibeP9Yr applian flv player

dl.free.fr/oc21g1lcQ

Développer l'aspect de pont entre les étudiants ayant fait leurs études en France et vice versa s'ils existent. Connaissance des deux cultures, connaissance du terrain. Cf vision de coopération et de transfert de l'Inserm (colle Hunan ACFCI Mai 11 2010). Qui managera l'action (expérience).