

# LE POTENTIEL DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DES PME AUVERGNATES

États des lieux et perspectives



LIVRE BLANC – COMITÉ CCEF AUVERGNE – Juillet 2016



LES CONSEILLERS DU COMMERCE  
EXTÉRIEUR DE LA FRANCE  
AUVERGNE

**Rapport rédigé sous la direction de  
Pascal BRASSIER, Dr.**

**Avec les contributions de**

**Hervé POHER (Président du Comité auvergne CCEF),  
Dominique ANDRIEUX, Stanislas CROUZIER,  
Frédéric LARIVAILLE, Thierry MARTIN-LASSAGNE, Jean-Marc VOISSIER.**



# Table des matières

---

Préambule.....	5
Un Livre blanc du Comité Auvergne des CCEF .....	5
Méthodologie de l'étude.....	6
Résumé.....	8
Dans une nouvelle Région, le cas spécifique des PME auvergnates.....	8
1- La Situation de l'Auvergne : Constats et Analyses.....	12
La structure des exportations en Auvergne.....	12
La situation des PME auvergnates.....	15
Les constats de nos experts.....	17
Les idées reçues sur l'approche internationale.....	17
Une approche de plus en plus complexe .....	18
Les secteurs porteurs.....	21
Le rôle actuel des dispositifs d'accompagnement.....	23
L'importance de l'organisation et du management de l'entreprise .....	30
Une autre typologie d'entreprises.....	37
Des facteurs déterminants pour réussir .....	39
Les grands enjeux auxquels faire face.....	41
2- Pistes pour la Stratégie de Développement International des PME régionales.....	46
Les pistes à pérenniser.....	46

Les pistes mal exploitées .....	48
Les choix stratégiques et opérationnels à approfondir.....	52
Annexes.....	60
Liste des expert-es interviewé-es .....	60
Les dispositifs d'aide à l'export .....	62
Budgets des dispositifs régionaux Auvergne-Rhône-Alpes d'accompagnement des PME à l'international .....	67

# Préambule

---

## Un Livre blanc du Comité Auvergne des CCEF

Le rôle que joue depuis de nombreuses années le réseau des Conseillers du Commerce Extérieur de la France (CCEF), et l'intérêt que lui porte l'exécutif régional, nous incitent à proposer cette analyse des capacités et des freins à l'exportation des TPE-PME d'Auvergne, qui reste pour l'instant notre territoire d'expertise.

Pour ce faire, nous avons tout d'abord cherché à mieux définir ce qu'est à l'heure actuelle la capacité d'internationalisation du tissu économique et entrepreneurial auvergnat. Nous avons également analysé ce qu'il conviendrait d'infléchir, de renforcer ou de faire naître, notamment en matière d'outils de management ou d'organisation, pour l'appui des entreprises auvergnates à l'export.

**Il s'agit de favoriser les effets bénéfiques des exportations des entreprises de notre territoire, notamment la pérennisation des emplois existants, le développement potentiel de l'emploi et aussi la capacité d'investissement de l'entreprise et du territoire.**

Ce livre blanc débouche finalement sur une série de préconisations stratégiques et opérationnelles en vue de contribuer à optimiser la politique internationale de la Région. Il constitue la première étape d'un travail d'étude plus approfondi, qui produira des préconisations plus denses et adaptées à une variété de situations existantes.

Ce livre blanc est constitué de **deux parties**.

**La première** fait un état des lieux des potentialités et des freins au développement commercial international des PME auvergnates. Les dispositifs existants sont analysés, de manière à pouvoir proposer une synthèse claire des facteurs de développement international dont dispose aujourd'hui une entreprise en Auvergne.

Un nombre important de données socio-économiques a été étudié, à la suite de quoi un panel d'experts a été interrogé, afin de recueillir leur avis sur les facteurs d'échec et de succès d'une PME à l'exportation. Des points forts et des faiblesses sont mis en lumière, notamment à l'aide de matrices synthétisant la situation actuelle des PME comme des dispositions actuellement présentes sur notre territoire.

**La seconde partie** propose un certain nombre de leviers de développement et de performance, dans différents registres, que cela soit interne aux entreprises ou lié aux dispositifs d'accompagnement.

Dans une démarche prospective, respectueuse des acteurs et des outils mis en place à divers niveaux, de nombreuses propositions sont formulées :

- Certaines modalités d'action sont à conserver et à renforcer ;
- D'autres pistes d'action ne sont pas exploitées actuellement malgré leur potentiel ;
- Des facteurs nouveaux de réussite de l'action export sont suggérés ;
- Des choix stratégiques pour le développement international de nos PME sont à arrêter.

## Méthodologie de l'étude

Un groupe de travail d'une demi-douzaine de CCEF du Comité Auvergne s'est réuni plusieurs fois depuis mi-mai afin de produire un rapport de synthèse et de prospective, sur la base de données à jour, d'entretiens d'experts de haut niveau représentant l'ensemble des forces vives de l'export de l'Auvergne, et doté d'une méthodologie scientifique.

Une collecte approfondie de données socio-économiques (Insee, Douanes, Ministère des Finances, CCI, Région, etc.) a été réalisée, complétée par de la documentation professionnelle, sectorielle, et académique sur le sujet.

Trois focus group ont été conduits avec les membres du groupe de travail. Une quinzaine d'interviews d'experts a été réalisée par les membres de ce groupe dans le même temps, afin de croiser les points de vue. Ces experts du développement international ont été sélectionnés parmi des dirigeants de PME exportatrices, des responsables de structures publiques agissant pour l'export, des responsables d'autres organisations impliquées dans le développement international (banques, groupes industriels).

Ce travail, à l'initiative du Président du Comité Auvergne des CCEF, est le fruit d'un travail collectif :

- Un appui méthodologique et scientifique de Pascal Brassier, expert associé du Comité Auvergne, enseignant-chercheur à l'Ecole Universitaire de Management, spécialiste du marketing et du développement commercial à l'international,
- Un appui logistique d'Adrien Charbonnier, mis à la disposition par le Président, au travers d'EDF,
- Un groupe de travail contributeur, composé de :
  - o Dominique Andrieux (Directeur des Progrès, Groupe Limagrain),
  - o Pascal Brassier (Maître de Conférences, Université Clermont-Auvergne),

- o Frédéric Larivaille (Directeur Général Sunlux),
- o Hervé Poher (Directeur Communication Développement Durable, EDF Auvergne), Président du Comité Auvergne CCEF,
- o Jean-Marc Voissier (ex-Vice-Président Associé Moyen Orient-Turquie, Groupe Sanofi),
- Des interviews de dirigeants d'entreprises du territoire auvergnat et d'experts de l'export appartenant à des institutions associées,
- La participation des autres membres du Comité Auvergne CCEF, sollicités dans l'enrichissement du rapport.

# Résumé

---

## Dans une nouvelle Région, le cas spécifique des PME auvergnates

Dans le cadre de la nouvelle Région Auvergne-Rhône-Alpes (ARA), la volonté des pouvoirs publics s'exprime en direction d'un développement stratégique cohérent. C'est le cas en particulier pour le développement international de la Région et de ses entreprises. Cela a d'autant plus d'importance que ce nouveau cadre territorial est plus vaste, plus riche, doté de plus de compétences, mais, il est également plus diversifié et plus complexe à coordonner. La Région Auvergne-Rhône-Alpes se positionne de fait au rang d'acteur significatif dans le jeu international : elle représente le 2<sup>e</sup> PIB national, avec 241 Mds € (INSEE, 2013), proche ou équivalent de pays tels que Israël (273 Mds), Hong-Kong (272) ou la Grèce (243), et plus que l'Irlande (221), le Portugal (219), l'Algérie (216), le Qatar (213), le Maroc (116), etc.

Les acteurs économiques de notre région peuvent ainsi prendre la mesure d'appartenir dorénavant à un territoire de rang international, qui doit se structurer à l'export aussi sérieusement que l'exige ce niveau de compétition commerciale. La situation géopolitique troublée, avec la volonté de sortie de la Grande-Bretagne de l'Union Européenne, les accords TAFTA en question et une relance économique turbulente, ne peuvent que pousser à des décisions muries. La balance commerciale est en effet encore fragile : -5,2 Mds de déficit pour 37,1 Mds exportés en France<sup>1</sup>. Elle demeure fluctuante pour Rhône-Alpes (négative en 2013, de 6 788 M€, excédentaire en 2014 avec + 537M€<sup>2</sup>), mais elle est excédentaire pour l'Auvergne depuis de nombreuses années (258 M€ en 2015).

Le tissu économique auvergnat diffère de celui de la vallée du Rhône et des Alpes, tant dans ses proportions entre TPE, PME, ETI et sièges sociaux de grands groupes, que de secteurs d'activité. Il y a donc une nécessité de choix stratégiques et opérationnels adaptés à la situation concrète de secteurs variés, aux forces très différentes, et d'entreprises non comparables, entre des TPE peu équipées et des PME déjà avancées. De plus, depuis quelques années, du fait des faibles perspectives de croissance du marché français, beaucoup d'entreprises ont conscience de l'intérêt que présentent le marché européen et plus largement les marchés étrangers.

---

<sup>1</sup> Données avril 2016, Ministère des Finances

<sup>2</sup> Données 2015, CCI Rhône-Alpes

Dans le cadre de son développement à l'international, l'Auvergne a besoin de conserver et d'attirer les investisseurs « étrangers » à son territoire, et de préserver localement les centres de décision et directions opérationnelles des grandes entreprises et des ETI, qui sont à l'origine de l'essentiel des flux export. Celles-ci seront ainsi à même de soutenir et d'inciter les très nombreuses TPE et PME dans cet effort à l'exportation. 56% des exportations depuis le territoire auvergnat sont concentrés sur 6 groupes de produits. 575 PME exportatrices représentent surtout trois secteurs, tandis que les autres demeurent très diversifiées.

La dispersion des entreprises exportatrices sur l'ensemble du territoire auvergnat est en effet un constat partagé, dans le cadre de cette étude comme dans d'autres qui ont précédé. Insuffisamment de PME-TPE de la région Auvergne exportent. De nombreuses idées reçues sont probablement à l'origine de ce phénomène : les PME auvergnates seraient sous-capitalisées, ne se croiraient pas capables d'assumer l'embauche de jeunes recrues parfois plus diplômées, ou subiraient plus que d'autres le contexte socio-économique et international, ou encore la localisation géographique de l'Auvergne.

Certes, l'approche de l'international, et le développement de l'entreprise en général, sont devenus plus complexes. La démarche internationale est longue à acquérir et à mettre en place. C'est pourquoi l'action sur le terrain est indispensable plus que jamais.

Si les changements que provoque la restructuration de la Région Auvergne-Rhône-Alpes posent question à ses entreprises, elles attendent d'elle une démarche globale cohérente, un maillage du territoire renforcé, une part significative laissée aux initiatives prometteuses, qui pourraient être accompagnées par un appui renouvelé des grands groupes. Ce livre blanc préconise diverses actions pour optimiser l'approche internationale des PME de l'Auvergne.

- **Une autre typologie des PME-TPE est proposée pour mettre en phase une gamme d'offre de services à l'export qui soit en phase avec le degré de maturité des PME à qui elle s'adresse** : il faut distinguer dorénavant les championnes de l'export, les confirmées, les débutantes, et les « non intéressées ».

Les regroupements par chaînes de valeur ou sous-ensembles cohérents doivent être encouragés sous toutes leurs formes pour être plus forts et réaliser des économies d'échelles et de prospection. Certains marchés internationaux sont en effet très sectoriels et liés aux filières de sous-traitance sectorielles comme ceux de l'aéronautique ou l'automobile.

- Une palette d'outils très diversifiée existe déjà **dans les aides à l'export** proposées par les pouvoirs publics, mais **ce sont des outils mal connus. Une nécessaire adaptation de ces aides paraît nécessaire, pour une approche plus innovante.** Les grandes

entreprises pourraient d'ailleurs jouer un rôle nouveau dans un tel dispositif, éloigné du portage traditionnel, plus proche du partage de compétences voire de ressources.

C'est notamment dans des aides structurelles que l'attente existe en matière d'investissement de la part des pouvoirs publics. Ils peuvent ainsi mieux aider à la montée en compétences des dirigeants de PME et de leurs collaborateurs, et susciter des démarches d'innovation incontournables pour aborder les marchés étrangers. Une refonte de la gamme d'aides est également souhaitable, certaines étant tout à fait adaptées, d'autres devant être totalement reconçues. Pour cela, un audit précis est nécessaire, tenant compte des coûts et des gains attendus.

**Un focus particulier doit être fait notamment sur la spécificité des entreprises starts-up du numérique est à considérer, car leurs produits sont plus rapidement exportables que les entreprises classiques, ainsi que les PME qui réussissent l'export et qui ont une vraie capacité d'aller encore plus loin (elles étaient exclues regrettablement du PRIE précédent).**

- **Une réflexion stratégique de fond accompagnée de plans d'actions ciblés devrait être menée par chaque PME cible, accompagnée par l'équipe export et aidée par les pouvoirs publics**, réalisée par couples secteurs d'activité/pays, voire régions dans ces pays, d'une part, et des couples produits-services/segments de marchés d'autre part, est un préalable à une construction cohérente de cette démarche :

Nombre de PME auvergnates, comme d'autres, souffrent d'un problème de « maturité managériale », qui les freine dans leur développement international. Les bases en gestion doivent être consolidées dans un certain nombre de cas, avec un partage des tâches et des délégations élargies, autour d'un dirigeant encore trop omniprésent. Les acteurs de l'international peuvent les aider à construire une vision stratégique et une organisation adaptée, notamment par des moyens d'acquérir des compétences-clés qui leur manquent.

La somme des compétences à acquérir est en effet importante, tant en volume que dans sa diversité : méthodes de commerce international, prospection, approche interculturelle, connaissance du contexte juridique et fiscal du marché, mais également structure sociale de sa PME et participation des collaborateurs. La formation et l'aide au recrutement sur des compétences internationales est nécessaire dans nombre de cas

- **Un meilleur usage des outils technologiques, portail des offres exportables, accès en ligne à l'ensemble des aides, portail web des acteurs de l'international est à mettre en place au niveau régional.**
- **Les réseaux relationnels, en ligne et en face-à-face, sont une ressource et un savoir-faire très importants mais délaissés**, qu'il convient également de privilégier. A ce titre, Internet est à la fois une source de concurrence et d'opportunités accrues qui doit être utilisé dans toutes les strates des dispositifs d'aide à l'internationalisation.

Capitaliser sur les réseaux existants, et partager la réflexion stratégique avec l'ensemble des acteurs sont des actions de fond et à long terme qui devraient être initiées à l'échelle de toute la région Auvergne-Rhône-Alpes.

- Pour pallier à la limite en terme de taille de nombreuses entreprises ayant des produits exportables, **il est nécessaire de favoriser l'émergence de plateformes collaboratives**
- **Enfin des actions qui ont fait leurs preuves sont à renouveler**, voire à élargir à l'ensemble de la Région : les Rencontres internationales ciblées sur des zones pays où les réseaux sont actifs ; les Volontaires Internationaux en Entreprise (V.I.E.) à temps partagé ou les groupements d'employeurs, des initiatives de réseaux comme celle du rapprochement Auvergne-Sénégal, ponctuée par le 1er Forum Economique Auvergne-Sénégal, et saluée par les entreprises.

La suite à donner à cette réflexion

Une étude approfondie sur les capacités d'exportation de l'Auvergne, et plus largement de la région A.R.A., est nécessaire. Une précédente étude réalisée par l'INSEE date de 2008. Le contexte ayant énormément changé, les décideurs politiques et économiques ont besoin d'un tel outil de réflexion et de prospective pour ancrer concrètement leur politique de développement international.

# 1- La Situation de l'Auvergne : Constats et Analyses.

---

Dans un ensemble Européen constitué de « régions » (nomenclature d'unités territoriales statistiques, ou NUTS) au périmètre varié, selon les pays, l'Auvergne se situe parmi celles qui conservent néanmoins une empreinte agricole et industrielle plutôt forte, avec une moindre présence des services aux entreprises et des activités de commerce. L'Auvergne se rapproche ainsi des provinces belges de Limbourg et de Flandre occidentale, des régions allemandes de Coblenche et de Trèves en Rhénanie-Palatinat, de régions danoises et britanniques mais aussi de régions françaises comme la Picardie, la Lorraine et Pays de Loire.

Au cours de l'année 2015, 1880 entreprises auvergnates ont exporté pour 7 310 M€ de marchandises<sup>3</sup> depuis les quatre départements auvergnats<sup>4</sup>. Ces exportations représentent environ 20 % du PIB de ce territoire. Malgré son enclavement, le commerce extérieur de l'Auvergne est donc à la hauteur de son poids économique : 1,6 % des exportations françaises pour 1,7 % du PIB national. Les exportations suivent une tendance positive, enregistrant même une performance supérieure globalement (+ 17,5 %) à la performance nationale (+ 15,2 %) sur la période 2010-2015 (Allier + 11 %, Cantal – 31 %, Haute-Loire + 16,9 %, Puy-de-Dôme + 19,9 %).

## La structure des exportations en Auvergne

Les exportations des quatre départements auvergnats présentent les caractéristiques assez marquées, par rapport à leurs voisins de la Région notamment. Les flux de marchandises exportées depuis le territoire auvergnat sont majoritairement le fait d'entreprises dont le siège social et les centres de décision se situent en dehors de ce territoire : en 2014, cela représente environ 55 % des flux, dont 38 % par des entreprises appartenant à des groupes étrangers.

---

<sup>3</sup> Les flux export des entreprises exportatrices de services échappent en grande partie aux déclarations en douanes, et donc à leur comptabilisation et à l'analyse des flux export à l'échelon local.

<sup>4</sup> 48 842 M € pour le territoire rhônalpin en 2015

Ainsi, l'un des enjeux du « développement à l'international » des entreprises du territoire est lié à celui de l'attractivité : **conserver et attirer les investisseurs « étrangers » au territoire.**

Par ailleurs, l'importance de ces flux impose de leur appliquer un filtre au moment de les analyser en vue d'élaborer une politique régionale d'accompagnement à l'international des entreprises. En effet, une telle politique s'adresse naturellement aux entreprises sur lesquelles cette politique peut avoir de l'influence, c'est-à-dire les entreprises dont le siège est localisé sur le territoire. Elles sont au nombre de 1400 en Auvergne, pèsent 4,5 Mds € d'exportations facturées, y compris pour partie des marchandises exportées depuis un autre territoire<sup>5</sup>.

Les exportations de marchandises depuis le territoire auvergnat sont très concentrées sur un petit nombre d'entreprises très internationalisées qui structurent, dans la durée, le commerce extérieur de ce territoire et déterminent la géographie et la nature des flux commerciaux internationaux. Ainsi, en 2014 :

- 10 entreprises sont à l'origine de 56 % de ces flux
- 1 % des entreprises exportatrices (soit 19) réalisent 68 % des flux
- 10 % des entreprises exportatrices (soit 188) pèsent 95 % des flux<sup>6</sup>
- A l'inverse, 73 % des entreprises exportatrices (1370) ont réalisé un chiffre d'affaires export inférieur à 300 000 €.

Ainsi, cette concentration sur quelques acteurs, caractéristique du territoire auvergnat, relance la problématique de l'attractivité : **préservé et consolider localement les centres de décision et directions opérationnelles des entreprises, grandes entreprises et ETI, qui sont à l'origine de l'essentiel des flux export.**

De plus, cela complexifie la construction d'un « mix » efficient d'instruments d'accompagnement entre :

- Des outils ciblés pour **les entreprises offrant des retombées substantielles et rapides** (ETI et les plus importantes des PME, sur des couples produits/marchés à fort potentiel)

<sup>5</sup> 34 Mds € d'exportations facturées par 13 100 entreprises ayant leur siège social sur le territoire rhônalpin

<sup>6</sup> En Rhône-Alpes, 10 entreprises pour 21 % des flux export des marchandises exportées ; 1 % des entreprises exportatrices (180) pour 65 % des flux ; 10 % des entreprises exportatrices (1800) pour 93 % des flux.

- Et des outils ayant pour objectif de contribuer à **élever la performance d'ensemble** des entreprises du territoire.

En revanche, les destinations des flux export concordent avec les caractéristiques nationales. De ce fait, les préconisations nationales en termes de couple produits/marchés peuvent être déclinées sans difficultés au niveau régional<sup>7</sup>. Les flux export par département reflètent leur poids économique relatif : le Puy-de-Dôme (61,5 % de l'ensemble des flux de marchandises exportées depuis ces 4 départements, et 628 entreprises exportatrices dont le siège social est localisé sur le territoire) est à l'origine de l'essentiel des flux de marchandises exportées depuis ce territoire, aux côtés de l'Allier (20 % et 323 entreprises), la Haute-Loire (15,6 % et 322 entreprises) et le Cantal (2,9 %, et 131 entreprises).

La dispersion des entreprises exportatrices sur l'ensemble du territoire auvergnat, à partir d'un noyau clermontois, et la taille de ce territoire, lui-même sous-ensemble d'une région de grande dimension géographique, pose un réel défi pour assurer l'accès effectif des entreprises aux dispositifs d'accompagnement.

2014	Autres	Microentreprises	PME (hors micro entreprises)	ETI	GE	Total
Nombre d'exportateurs	205	473	575	120	32	1405
CAE Total (Mios €)	21	83	750	866	2781	4501
CAE/exportateur (Mios €)	0,1	0,2	1,3	7,2	*	

(\*) Moyenne non significative vu le faible nombre d'entreprises et la dispersion des situations

<sup>7</sup> Les principales destinations des flux export des deux ex-régions sont identiques.

## La situation des PME auvergnates

D'une manière générale, les PME françaises sont de petites tailles, ayant à leur tête des dirigeants d'entreprises à la moyenne d'âge plutôt élevée, peu enclins au développement de leur PME. En effet, selon une étude dirigée par ARIANE et menée d'après une enquête de TNS – SOFRES réalisée en mai 2012 auprès de 483 dirigeants de PME industrielles de 10 à 250 salariés, les PME de petites tailles dominent : 83 % ont de 10 à 49 employés, quand seulement 14 % comptent de 50 à 149 employés et 3% de ces PME ont de 150 à 249 salariés.

La moyenne d'âge des dirigeants est élevée puisque 48% ont plus de 65 ans, et seulement 9% ont moins de 50 ans.

L'étude démontre également que les dirigeants des PME françaises sont peu enclins au développement de leur PME : 71 % des dirigeants d'entreprises souhaitent garder une taille comparable pour leur entreprise, 19 % cherchent à se développer, quand seulement 8% aimerait doubler leur taille. Les raisons principales en seraient la peur de la concurrence, la peur d'avoir à gérer une crise de croissance et celle de devoir repenser toute l'organisation de l'entreprise.

Par ailleurs, les PME-TPE contribuent davantage que les grandes entreprises à l'impôt en France. Un rapport du Conseil des prélèvements obligatoires publié en 2009 a démontré que les plus grosses entreprises, celles du CAC 40, bénéficient du taux d'imposition le plus faible, de 8% seulement, alors que le taux d'imposition des PME se situe en moyenne à 22%.

Le tissu de PME-TPE en Auvergne est à l'image de l'économie nationale : il est constitué d'entreprises de petite taille, avec des dirigeants âgés, travaillant majoritairement dans les services et la construction, activités peu concernées par l'export. Il y avait selon l'INSEE, en 2006, 51 500 PME en Auvergne de moins de 250 salariés, dont l'immense majorité, 93,4% soit 48000, sont des entreprises de moins de 10 salariés ou microentreprises.

Il n'y a qu'une cinquantaine d'entreprises de plus de 250 salariés en Auvergne. Les PME représentent par conséquent 99% des entreprises en Auvergne. Ces 51500 PME-TPE de la région représentent 75% de l'emploi salarié des entreprises, et 85% des emplois créés, mais seulement 18,55% des exportations.

L'industrie, qui ne représente que 12% des PME, contribue pour 39% des exportations et le commerce représente 25% des PME-TPE et contribue pour 36% des exportations. A l'inverse, les services et la construction représentent respectivement 47% et 15% des PME-TPE et seulement 23% et 4% des exportations.

Très peu de PME-TPE de la région Auvergne exportent. Seules 2% des PME-TPE de la région Auvergne exportent, soit un total de 1048 entreprises. Ces 1048 entreprises représentent seulement 853 M € d'exportations, soit 18,55% des exportations de la région.

Si l'on observe les TPE en particulier, 473 d'entre elles, soit moins de 1% des 48 000 TPE de la région Auvergne, sont exportatrices, pour 83 M € (1,8% du total des exportations régionales). Cela représente une moyenne de seulement 175 K€ par entreprise.

Au niveau des PME, un quart des 2425 PME ont une activité à l'export. Ces 575 PME exportent pour 750 M € (16,7% du total régional) – soit moyenne de 1304 K€ par entreprise.

120 PME soit à peine 5% des 2425 PME et 11,5% des PME-TPE exportatrices représentent 460 M € d'exportations, soit 55% des exportations des PME-TPE de la région avec une moyenne de 3833 K€ par entreprise.

En dehors du secteur de la coutellerie dans le bassin de Thiers, l'analyse des palmarès export entreprises ou sectoriels laisse apparaître une extrême diversité des secteurs d'activités. La conséquence est une diversité extrême des besoins et des attentes des entreprises vis-à-vis des acteurs publics pour progresser.

# Les constats de nos experts

---

## Les idées reçues sur l'approche internationale

De nombreuses idées reçues existent encore quant à la capacité des PME à exporter avec succès, tant du côté des entreprises que des organismes susceptibles de les accompagner.

L'une des toutes premières et des plus communément admises est que les PME auvergnates sont sous-capitalisées. Or, ce n'est pas nécessairement le cas, sachant par ailleurs que des financements sont disponibles, notamment via BPI : le levier financier n'est donc pas un problème infranchissable, dès lors que l'entreprise se met en ordre de marche pour pouvoir réussir son approche internationale. D'autres leviers sont à activer, et d'autres freins à lever.

C'est pourquoi une croyance à combattre est que l'on ne peut exporter que lorsqu'on « est grand ». Or, l'approche des marchés étrangers doit aujourd'hui se préparer dès la conception de l'entreprise, pour beaucoup des PME naissantes, quelle que soit leur taille. Dans tous les cas, l'export ne se fait que lorsque l'on est serein localement.

Dans ce même esprit, les entreprises de 50 à 100 personnes doivent se voir comme ayant les capacités nécessaires pour embaucher de jeunes recrues, y compris en formation alternée et en VIE, dotés d'une culture internationale, les plus à même de leur permettre de franchir le pas de l'international.

Une entreprise doit être comprise comme une entité vivante, et non figée dans ses habitudes. Ce qui paraissait impossible hier devient réalisable demain. On constate en effet un certain renouvellement générationnel : face à une moyenne d'âge des dirigeants de PME particulièrement élevée, une autre génération arrive progressivement, constituée de gestionnaires, ayant vécu des expériences professionnelles variées, et armés d'une vision plus managériale que patrimoniale. Ils ont des besoins différents, et recherchent d'autres moyens pour suivre et pérenniser leurs innovations sur les marchés étrangers, hors des outils classiques de primo-exportation.

Le contexte socio-économique et international est également souvent mis en cause. Pourtant, il est actuellement favorable, et ce depuis plusieurs années. De très nombreuses frontières sont fortement perméables pour le commerce, l'euro rend l'offre intéressante dans des pays variés, la capacité d'ouverture aux échanges commerciaux n'a jamais été aussi large.

Ceci est facilité par la disponibilité des informations gratuites ou peu onéreuses, alors que certains déclarent en manquer. Même si elle reste généraliste dans un premier temps, l'information disponible en ligne ou via les organismes accompagnant l'export donne des pistes attrayantes aux entreprises.

Enfin, la localisation géographique en Auvergne est fréquemment mise en cause. Elle n'apparaît pourtant pas comme un frein majeur pour beaucoup des exportateurs expérimentés. La pertinence de l'offre proposée, associée à la compétitivité relativement bonne des entreprises d'Auvergne, sont des critères prépondérants. Il n'empêche que les possibilités d'accès aux circuits de transport internationaux ont besoin d'être notablement améliorés, et que pour le candidat à l'exportation, cela rajoute des frais conséquents qui, dans ce cas, peuvent être rédhibitoires. L'export coûte en effet toujours plus cher que prévu, et prend plus de temps que prévu. C'est un investissement important, qui doit être géré comme tel.

## **Une approche de plus en plus complexe**

Pour l'un de nos experts, exporter, c'est avoir « la capacité indéniable d'être anti-marasme, pour une entreprise, car cette expérience vous pousse à vous développer et faire mieux », aux plans financier, communication ou management.

L'approche de l'international, et du développement de l'entreprise en général, est devenue plus complexe, spécifique et technique qu'auparavant. On constate dès lors dans certains cas un réel « divorce » avec des moyens généralistes, de la part des pouvoirs publics.

La démarche internationale est longue à acquérir et à mettre en place. Elle peut paraître très théorique ou floue au départ. Une fois que de bonnes habitudes sont prises, cela devient presque comparable aux marchés locaux. Le retour sur la manière de traiter

ces marchés est d'ailleurs très positif dans l'entreprise : on améliore notamment son écoute client, sa capacité à gérer « hors de sa zone de confort », on voit l'entreprise différemment, les façons de travailler évoluent.

Cela implique cependant d'être très à l'aise au départ dans son métier, mais aussi relativiser ses exigences pour s'adapter au contexte international (livrer ce qu'il faut, pas en excès) ; « faire de notre compétence le cœur de métier ».

Verbatim :

*« Comme en mer, les plus gros ne survivraient pas, ils sont trop lents et peu mobiles. Les tout petits, même s'ils n'ont pas une stratégie très calée, ont plus d'agilité ».*

Cela passe également par la capacité à comprendre ce que sera le coût d'un investissement et d'efforts pérennes à l'international. Le bon produit, le bon positionnement, une adaptation adéquate aux marchés visés, consomment beaucoup de temps. Les gains sont parfois moindres, finalement, pour une petite entreprise. Néanmoins les gains sont aussi à calculer en termes de motivation interne, de chiffre d'affaires « qui fait tourner l'entreprise », s'il n'y a pas de gains nets à la clé. Des effets d'image positifs sont généralement observés, touchant également l'écosystème de l'entreprise.

Les effets de contexte ne sont pas pour autant à négliger. Un autre expert interviewé donne le cas d'une entreprise très impliquée à l'export dans les secteurs du pétrole et du nucléaire. Une situation internationale plus difficile dans l'activité pétrolière a dégradé les potentiels d'affaires, et le nucléaire a subi quasiment dans le même temps des tensions importantes. La dégradation des relations entre certains pays (avec la Russie en particulier) a sérieusement compliqué les partenariats existants et potentiels. Ceci a été observé dans d'autres secteurs, l'élevage bovin, par exemple.

Globalement, « le contexte du commerce international est particulièrement favorable en Europe dès lors que l'Union Européenne reste soudée », même si nous constatons avec le Brexit une nouvelle réserve pour approcher le marché britannique ». Tout en tenant compte de ces aléas géopolitiques, les pouvoirs publics encouragent largement les entreprises françaises à améliorer leur compétitivité à l'export. Elles ont besoin d'être présentes à l'export, leur écosystème étant lui-même fortement international aujourd'hui (grands donneurs d'ordre, fournisseurs B2C ou B2B, transport, énergie, etc.), et doivent par conséquent être encouragées à converger vers ces objectifs.

La politique nationale, les relations diplomatiques, ou les tensions internationales ont naturellement des effets directs et indirects sur les potentiels et les actions à l'international.

Pour peu que l'on ait un tissu de PME fragilisé dans certains secteurs, ou qui doit mettre en œuvre des changements importants dans sa gestion, ce qui est le cas en Auvergne, leurs modes d'actions habituels sont contrariés.

Les techniques de commerce international sont incluses dans de tels changements.

Verbatim :

*«Elles ne sont pas nécessairement connues et maîtrisées. Cela demande beaucoup de temps et d'accompagnement, ce qui ne peut pas être réglé ni en quelques heures ni en quelques semaines. Il faut que quand le chef soit convaincu, ses équipes le soient aussi. »*

Traditionnellement, des salons, un site Internet mis à jour, l'identification et l'approche directe des donneurs d'ordre, etc., sont autant d'étapes indispensables dans de nombreux cas. Mais cela ne suffira pas à être performant internationalement dans un monde devenu complexe mais accessible, vaste mais réactif.

L'action sur le terrain est indispensable plus que jamais, en complément de ces moyens de communication de base. Les coûts des déplacements, l'aide de consultants et d'organismes spécialisés dans ces différents pays, peuvent être perçus comme rédhibitoire pour des PME non familières de l'export.

La prise en compte de plusieurs types de risques est un autre facteur de complexité. Le risque juridique dans des pays inconnus, le besoin de comprendre une réglementation très différente, peuvent apparaître comme particulièrement importants au regard de la capacité financière des PME. Les risques financiers sont également perçus comme des freins ayant un fort impact sur une entreprise de taille modeste. Le risque sur les taux de change, avec leur variabilité dans le temps et dans les pays, est parmi ceux-là. Le risque financier du distributeur en est un autre. Ces aspects sont susceptibles de décourager les candidats à l'export.

Verbatim :

*Les entreprises qui ont des dynamiques d'exportations, ont deux freins, la réglementation (est-elle adaptée ?) et puis la difficulté de trouver les bons distributeurs, d'avoir des renseignements financiers fiables sur les futurs partenaires. C'est la notion des renseignements économiques à l'internationale ; elle est assez importante.*

Ces freins revêtent d'autant plus d'importance que l'entreprise manque d'anticipation ou de de moyens pour y faire face. Sa visibilité dans l'action est engagée plus fortement, et engendre plus de conséquences à l'international qu'en local, généralement.

## Les secteurs porteurs

En termes de secteurs d'activité, l'Auvergne fait immédiatement penser à l'agroalimentaire, en particulier du fait de la présence du Groupe Limagrain, et d'une filière bovine active. Cependant, cette image est réductrice. Certes, par rapport à l'image de championne de la gastronomie que véhicule la France, il y a une forte cohérence. Mais, comme le remarque un expert, le risque est de penser que, « en Auvergne, à part l'eau et les céréales, on n'exporte pas grand-chose ».

Plus précisément, les données existantes montrent que les flux de marchandises exportées depuis le territoire sont concentrés à 56 % sur 6 groupes de produits<sup>8</sup>:

- Produits pharmaceutiques,
- Produits en caoutchouc,
- Produits de la chimie de base,
- Matières plastiques et caoutchouc synthétique,
- Parfums, cosmétiques et produits d'entretien,
- Métaux non ferreux<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> 39 % sur le territoire rhônalpin.

En revanche, ces grands flux ne concordent pas nécessairement avec ceux générés par les 575 PME dont le siège social est établi sur le territoire (hors des microentreprises)<sup>10</sup>. Pour celles-ci, quelques spécialités dominent sur trois secteurs :

- Plaques, feuilles, tubes, profilés, emballages en plastique (plus d'une trentaine de PME, majoritairement de Haute-Loire),
- Articles en caoutchouc (moins de 10 PME)
- Coutellerie (une vingtaine de PME, majoritairement du Puy-de-Dôme)

Les exportations des autres PME demeurent très diversifiées. Chaque ligne significative de produits exportés correspondant à un nombre réduit d'acteurs dans les secteurs suivants : ingénierie et études techniques, déchets triés, papier et carton, appareils d'éclairage électrique, textiles techniques et industriels, machines-outils pour le travail des métaux, cuirs, citernes, matières plastiques de base, instrumentation scientifique, etc.

Enfin, les grands flux de marchandises exportées depuis le territoire auvergnat correspondent plutôt aux secteurs à promouvoir au titre de ***l'attractivité*** (compétences, formation, adéquation de la logistique et positionnement géographique, ...), tandis que les *flux à l'exportation* générés par les PME dont le siège social est établi sur territoire, aux secteurs à promouvoir au titre de ***l'accompagnement des entreprises à l'international***.

On voit ainsi que ces deux familles sectorielles (au titre de l'attractivité, ou au titre de l'accompagnement des PME) ne se chevauchent guère, et la diversité des produits au niveau des PME représente un important défi à toute politique sectorielle d'accompagnement des PME à l'international.

Au-delà de ces chiffres, ce qui manque probablement à nombre des entreprises de ces secteurs d'activité, c'est d'une vision stratégique des développements souhaitables incluant les marchés étrangers. Pourtant, si l'on reprend l'agroalimentaire en guise d'exemple, le programme *France Export* propose un certain nombre d'offres en termes de distribution aux PME de ses filières. Les grands salons dans ce domaine, qui sont d'envergure internationale, se situent en France. D'autres outils apportent également des aides sectorielles significatives. On s'étonne donc, eu égard au nombre relativement important d'entreprises existantes, le même que dans l'aéronautique, que si peu de PME de ce domaine exportent aujourd'hui.

---

<sup>9</sup> Rhône-Alpes : chimie de base, matières plastiques et caoutchouc synthétique ; machines et équipements d'usage général, matériel électrique, composants et cartes électroniques, produits chimiques divers.

<sup>10</sup> Nomenclature non agrégée des Douanes.

Dans les secteurs de l'informatique et des biotechnologies, nous indique un autre expert interrogé, les produits peuvent aisément s'amener à l'international. Bien que les fonds propres des PME concernées soient parfois limités, leurs marchés pourraient vraisemblablement « décoller plus vite à l'export ». Le fait notamment que les normes administratives et légales dans d'autres pays sont moins contraignantes que les nôtres n'y est pas pour rien.

Verbatim :

*« Finalement, alors que vendre sur le marché français peut être compliqué aujourd'hui, certains marchés étrangers peuvent être accessibles plus vite. Les réseaux de contacts doivent être activés pour ces cas-là, afin de leur aider rapidement à concrétiser leurs projets. »*

D'une manière générale, les experts rencontrés soulignent la nécessité de devoir dorénavant cibler les couples produits/marchés, y compris dans les aides institutionnelles. TIC, santé, mécanique de pointe, ou nutrition ne sont pas etc., n'ont pas à viser les mêmes pays. Les organismes peuvent avoir tendance à viser des destinations « à la mode », ou des « plaisirs institutionnels ». D'autres, telles que l'Afrique, ont un potentiel négligé. La Chine reste décevante dans divers domaines, alors que l'Inde demeure trop pauvre pour d'autres.

Ceci devrait en définitive inciter à proposer des réflexions stratégiques et des plans d'actions ciblés par couples secteurs d'activité/pays, voire régions dans ces pays, d'une part, et des couples produits-services/segments de marchés, d'autre part, au lieu de programmes d'aides globales et standardisées, rendues peu efficaces par tous ces particularismes.

## **Le rôle actuel des dispositifs d'accompagnement**

*Une palette d'outils très diversifiée*

Il existe une bonne entente entre les différents acteurs export en Auvergne. Un tel consensus d'action existe de longue date, notamment grâce à une coordination de terrain, opérée par plusieurs procédés : le Guichet unique, le PRIE, etc.

Une palette large d'outils est disponible pour les entreprises destinataires (voir détails et budgets actuels en annexe) :

- **Le Crédit d'Impôt pour les dépenses de Prospection Commerciale** : aide aux dépenses de prospection à l'international,
- **Le Crédit d'Impôt Recherche ou Crédit d'Impôt Innovation** : crédit d'impôt pour la réalisation de prototypes ou d'installations pilotes d'un produit nouveau,
- **Le Prêt Export BPI France** : prêt qui s'intègre dans le projet de développement de l'activité de l'entreprise à l'exportation et/ou de son implantation à l'étranger,
- **Aide pour le développement de l'innovation** : participation au financement du projet,
- **Fond D'investissement Auvergne Durable 2 (FIAD 2)** : Destiné prioritairement aux TPE/PME d'Auvergne,
- **Financement à 50% d'un VIE à temps partagé** : Financement pris en charge par le Conseil Régional,
- **Assurance Coface Prospection Commerciale à l'Export** : assurance prospection contre le risque d'échec commercial à l'export,
- **VIE** : Volontaire International en Entreprise,
- **Réalisation de Missions de Prospection personnalisées** à des prix préférentiels par Business France,
- **Organisation de missions à l'étranger** : par CCI International,
- **Organisation des rencontres Auvergne Internationales** : par l'ARDE, tous les deux ans,
- **Organisation d'évènements liés à l'international** : par l'ARDE, exemple de la Journée Auvergne-Sénégal,
- **Parrainage de PME** : par les CCEF.

Parmi elles, certaines entreprises ont pu réaliser tout le parcours : elles ont fait un diagnostic export avec la Chambre de commerce, qui a relevé leurs forces, leurs faiblesses ; la Région les a soutenues dans leurs investissements et dans le financement de leurs prises de risque à l'international.

Ces acteurs, reconnus pour leur volonté d'aider les PME demandeuses, montrent qu'il existe en Auvergne un réel système d'accompagnement, et qu'il fonctionne. L'une des craintes mentionnées par plusieurs experts interviewés est que « sa bonne structuration se perde dans la nouvelle Région », dit l'un d'entre eux, qui souhaite que « l'on pourra continuer à avoir cette proximité. »

### *Mais des outils mal connus*

Cependant, force est de constater le manque très net de connaissance et de perception de l'utilité de certains outils par les PME. Par exemple, BPI a déjà communiqué l'ensemble des entreprises auvergnates des dossiers sur les leviers et les sources de financement. Très peu de réponses et de demandes sur ces outils lui ont été retournées à ce jour. Ce constat est partagé par de nombreux CCEF :

Verbatim :

*« Nous n'avons pas l'impression que les aides disponibles, quelles qu'elles soient, soient bien connues a priori des aspirants exportateurs : publiques, parapubliques, CCEF, etc. La difficulté réside dans la nécessité d'informer préventivement les entreprises de l'existence de ces supports, financiers ou méthodologiques. C'est vraisemblablement un déclencheur d'export qui viendra compléter l'idée sous-jacente de l'entrepreneur qui se dit : « j'ai une bonne idée, mais je ne sais pas la mettre en œuvre, donc je l'abandonne ». Savoir qu'il existe des solutions peut l'inciter à creuser et, de proche en proche, rebondir jusqu'au soutien le plus approprié à sa démarche. »*

On voit donc bien qu'il est nécessaire de pouvoir toucher le plus grand nombre d'entreprises dans le tissu local. Le maillage par les différents réseaux d'acteurs (CCI, Région, CCEF, etc.) semble à ce titre tout indiqué. Un guichet unique d'information sur ces supports encouragerait l'entrepreneur à partager son projet et à oser se lancer.

### *Une nécessaire adaptation des aides proposées*

Malgré la diversité des aides existantes, les entreprises visées n'y trouvent néanmoins pas toujours réponse à leur demande.

En effet, plusieurs enquêtés notent que « les diagnostics proposés restent sommaires, plus adaptés à l'audit d'une TPE qui n'a pas encore franchi le pas, qu'à une PME qui veut transformer l'essai ». Il se fait jour le besoin d'aller plus au fond des processus de gestion des PME en tant que tel. Le but n'est pas de s'ingérer dans le management d'une entreprise, mais de l'aider, en analysant avec elle ses processus opérationnels et ses capacités réelles, pour se présenter comme une candidate crédible pour exporter. Il manque à ce titre d'actions d'accompagnement dans la durée, réadaptées dans le cycle de montée en maturité de la PME.

Verbatim :

*« Il manque une petite brique, dans le diagnostic export, ils disent tes forces et tes faiblesses, après on te dit le marché que tu dois cibler. Ce qui devrait prendre plusieurs jours à être fait, on le réalise en trois heures. Aujourd'hui on a tendance à standardiser les offres, mais pour quelqu'un qui fait un produit de niche, ce n'est pas forcément valable. »*

L'ampleur du territoire régional ajoute un facteur de difficulté à cette adaptation. Ainsi, un acteur de l'export situé en Haute-Loire peut difficilement s'occuper de toutes les entreprises de sa zone géographique qui ont une problématique à l'internationale. Un tel exemple montre qu'une standardisée d'aides à l'international n'est finalement pas disponible dans la réalité, par un manque de disponibilité et de ressource humaine, entre autres facteurs.

Or, nombre d'entreprises préfèrent et ont besoin qu'on leur accorde du temps (conseil juridique, financier, marketing, logistique, etc.) que de l'aide financière « sèche » : « elles ne courent pas que derrière la subvention », dit un expert. Elles doivent plutôt apprendre à appréhender toutes les opportunités à l'international, ainsi que tous les risques qui les accompagnent.

C'est ainsi que nos PME ont besoin de plus d'informations fiscales et juridiques pointues, précises, voire au cas par cas. Même les banques, qui comptent parmi les acteurs d'aide à des projets internationaux, sont en difficulté sur ce point, y compris pour des pays « proches » ; des données cumulées sur des sujets très précis et parfaitement à jour sont aujourd'hui indispensables.

Les institutions d'aide à l'export disposent souvent d'une connaissance parcellaire des marchés intéressants pour telle ou telle entreprise. Pourtant, ce grand nombre de TPE et PME qui constituent notre tissu économique n'ont d'autre choix que de cibler plus précisément que jamais des segments de marché et des besoins spécifiques. Elles ne peuvent donc pas se contenter d'une collecte d'informations globales, datées, ou qui ne correspond qu'indirectement à son type de produit/service.

Ce constat touche des sujets divers : sont cités par les experts le ciblage géographique (par exemple, viser la Californie mais pas les USA, Shanghai ou Canton mais pas la Chine, etc.), la fiscalité (exemple : la TVA non rendue, en cas de déficit, pour des accords avec le Maroc), le montage juridique, la différence de positionnement entre les segments de marché locaux et les segments visés à l'étranger, etc.

A ce type de détails pratiques et indispensables à connaître s'ajoute d'autres, comme le désavantage supplémentaire que représente la localisation de l'Auvergne. A partir de Clermont-Ferrand, sans parler des lieux plus reculés des quatre départements, le candidat à l'export doit compter systématiquement deux à trois heures de plus dans ces déplacements. Ce simple fait montre

que, lorsque les aides manquent sur de tels points précis, le budget « export » devient rapidement conséquent pour une TPE. Certaines aides publiques précisent même que le trajet Clermont-Paris est hors de leur champ d'application !

### *Une approche plus innovante*

Au-delà de leur contenu ou de leur domaine d'intervention, les outils d'aide à l'export ont besoin de moderniser leur mise en œuvre. De nombreux processus ne sont pas automatisés, alors qu'ils sont récurrents : aide au transport, certains besoins de financements au démarrage, informations fiscales à des moments clés, etc. Le fait de concevoir des accès en ligne, des simulations numériques, ou encore des processus d'action documentés par des échanges de données, doit permettre de réaliser des analyses synthétiques et plus rapides, nécessaires pour construire des business plans et de choix stratégiques et opérationnels rapides.

D'ailleurs, un consensus fort est partagé par les interviewés : celui de ne pas nécessairement créer des outils supplémentaires. Il s'agit plutôt d'épurer le système, et d'en simplifier l'usage. Des idées du type « guichet unique », partant d'une volonté de simplification, ont été vécues comme « une feuille de plus dans le millefeuille » par les PME.

Cette perception d'un millefeuille de structures, de nombreux dispositifs, parfois compliqués voire redondants, s'accompagne d'une crainte très pragmatique : plus les actions à entreprendre se compliquent, plus le coût risque d'être élevé, et plus leur efficacité risque d'être faible. Certains se posent même la question des priorités des institutions, peut-être différentes de celles des PME.

A plus long terme, les dispositifs existants ne s'orientent pas réellement sur l'aide à la structuration des PME accompagnées. Pourtant, cette deuxième strate d'aide est indispensable dans de nombreux cas. L'idée notée ici par un interviewé est de les aider à « développer leur musculature permettant de courir une course plus exigeante telle que l'est l'export ». C'est ici en guidant l'implantation dans les entreprises de nouveaux processus nécessaires à l'export.

Des « têtes de pont brillantes », constate un autre expert, sont en effet présents et disponibles dans les grands groupes et auprès des institutions dédiées à l'international. Les PME peuvent les rencontrer, par exemple grâce à des dispositifs comme *Pacte PME*, dit-il. Mais il manque encore d'information et de suivi concrets, qui poussent en définitive à améliorer l'organisation managériale et/ou collective pour réussir son projet.

Plus que des conseils globaux, c'est par des intermédiations individualisées, par l'ouverture des réseaux existants des acteurs de l'export, ou encore par des partages d'expériences effectives que l'objectif d'aider à créer la confiance nécessaire des dirigeants candidats à l'exportation peut être atteint.

Dans ce cadre, les réseaux CCEF sont relativement méconnus par les candidats à l'export, alors que leur rôle est important pour adapter des outils et des méthodes au cas par cas, sur le terrain. Leur approche est en effet bien de mettre en face des entreprises des « sachants » qui ont la pratique et l'expérience de l'international, en fonction de compétences spécifiques.

Finalement, les TPE et PME ont besoin de se sentir véritablement écoutées et comprises, quitte à ce que cette démarche s'accompagne d'une analyse critique des dispositifs en place, ce qui n'est pas forcément le cas actuellement. Comme le note un participant à l'étude, « si l'un s'arrête ou doit être arrêté, il faut le faire, avec une analyse critique de ce qui ne marche pas ».

Enfin, lorsqu'il s'agit d'accompagner certains types d'entreprise à l'international, ce sont souvent les produits tangibles, les biens de consommation ou les produits semi-finis qui sont visés. Les services paraissent relativement délaissés.

Verbatim :

*« En Auvergne, on a des entreprises qui ont de l'ingénierie à vendre. Mais elles ne savent pas spécialement chiffrer, quoi offrir à l'international ? Vendre une prestation de service, ce n'est pas comme vendre un bien. »*

Bien que l'industrie soit importante pour notre région, les PME sont fortement présentes dans les services, et recèlent des potentiels d'exportation avérés : logiciel, ingénierie, artisanat haut de gamme, conseil, etc. Pour autant, l'approche est différente de celle des produits physiques. L'accompagnement doit donc lui aussi être adapté à ces contextes.

### *Le cas particulier des grands groupes*

Les missions des grands groupes ont longtemps été vues comme consistant essentiellement en du portage de PME, pour leur mettre le pied à l'étrier sur des territoires qu'elles connaissent bien, dans le sillage de leurs activités. Cette vision est réductrice et inadaptée à l'époque actuelle. Aider un primo-exportateur peut en effet prendre d'autres voies.

L'un de nos experts, en charge aujourd'hui de la société Michelin Développement, souligne que la demande qui leur est faite par les PME concernant l'exportation est relativement réduite.

Verbatim :

*« Les entreprises qui se tournent vers nous sont d'abord à la recherche de soutien financier pour accroître leurs effectifs, dans le cadre de leur expansion, nationale ou non. Cependant, l'ouverture à l'export est régulièrement citée comme justificatif à leurs besoins. En termes de taille, nous travaillons avec des PME et toutes les tailles sont représentées, au moins ponctuellement. Mais il n'y a pas de typologie particulière en termes de secteur ou de marché cible.*

*En ce qui nous concerne, les aides demandées se bornent au soutien financier même si, parfois, des conseils sont sollicités quant à notre connaissance locale des marchés où nous sommes nous-mêmes implantés. Le conseil « direct » et concret du praticien est très apprécié, au-delà de celui du consultant professionnel. »*

On voit que les grands groupes doivent se positionner plus clairement auprès du tissu économique régional, de manière à l'aider à construire une approche cohérente de l'export. Chacun de ces groupes, tout en restant légitimement sur une stratégie qui lui est propre, en fonction de ses objectifs et des ressources qu'il peut libérer, a un rôle nouveau à jouer comme tête de réseau, incitateur, ou lieu de partage d'expérience de l'international.

Manquer le passage d'une vision classique de l'accompagnement à une approche réellement en phase avec les besoins actuels risque de consommer le divorce entre des ambitions macro-économiques, surfant sur la tendance à la reprise, celles d'une Région et des grandes entreprises, d'une part, et la prudence micro-économique, basée sur la tendance des PME à consolider leurs fragiles acquis, d'autre part.

## L'importance de l'organisation et du management de l'entreprise

Toutes les TPE-PME peuvent-elles et doivent-elles exporter ? Le critère de taille pour mesurer le potentiel à l'international, qui date de plusieurs dizaines d'années, issu de la théorie économique des ressources, se révèle inefficace dorénavant. Il n'est plus à même d'indiquer si telle TPE aura un produit accrocheur sur tel marché, ou si telle autre PME est structurée de manière à affronter les turbulences de l'international.

D'autres critères sont plus pertinents pour conseiller une entreprise d'entreprendre ou pas l'aventure de l'export. Les différents interviewés mentionnent des éléments qui touchent à la qualité de l'organisation managériale, à la capacité d'adaptation des processus de gestion, ou encore à l'innovation technique ou sociale dans l'entreprise.

En effet, et au-delà de poncifs sur le management des entreprises, avec des modèles correspondant souvent plus aux grands groupes qu'aux petites entreprises, il existe un problème majeur de « maturité managériale ». Un consensus se fait sur l'absence, dans trop de PME, de plans de gestion, de plans de développement, de structure du management opérationnel et stratégique, etc. Ce sont autant d'outils indispensables, par voie de conséquence, dans l'approche export.

### *Les bases en gestion*

En commençant par les fondamentaux, on constate un manque parfois criant des bases d'une gestion bien orchestrée, puis, pour aborder l'international, de la maîtrise des langues, au moins l'anglais. Ce qui manque essentiellement chez les candidats exportateurs, voire chez certains déjà engagés, c'est un business plan robuste. Ce déficit de plan et d'analyse, financière, marketing ou logistique, existe aussi au plan de l'activité générale de l'entreprise.

Par nature, l'approche stratégique d'une PME est très souvent informelle, implicite, intuitive et incrémentale. Mais il ne faut pas se cacher derrière le caractère originel de la gestion très polyvalente d'une petite entreprise : elle ne réussit réellement qu'à celles qui ont la capacité d'absorber les nombreux coups qu'elles subissent quotidiennement, dans un écosystème instable voire agressif. Combien disposent en effet de ressources financières de secours, de marchés acquis et confortables, plusieurs pistes actives dans la prospection de leurs marchés ?

En matière d'aide à l'international, les outils proposés restent très traditionnels : de premiers contacts avec les chambres de commerce ou avec Business France, l'intermédiation avec des importateurs sur place, etc. Ces démarches de prospection se font principalement par messagerie en ligne, « les bases de données et autres outils numériques restant dans le périmètre des prestataires » cités, commente un expert.

Or, le besoin de suivi sur les fondamentaux de la gestion d'une PME, notamment par les consulaires, est réel, mais rarement déclaré. Ce besoin de suivi s'inscrit dans la durée : une PME ne bénéficiera pas de conseils ponctuels. Reste à répondre aux questions liées à ce besoin, comme aux autres que révèle notre étude : qui peut aider les PME, et comment, pour remettre à jour le modèle économique et les processus managériaux, pour se lancer efficacement à l'assaut du monde ?

### *Le dirigeant omniprésent*

Si l'on observe les ressources humaines mobilisées par les entreprises, on note rapidement que, dans l'essentiel des PME ou des petites ETI, seul le dirigeant prend en charge l'effort de prospection des clients potentiels étrangers. La PME est donc dépendante de sa capacité à réussir à l'export, alors qu'il conviendrait aujourd'hui de s'entourer systématiquement d'autres compétences, techniques, commerciales, organisationnelles.

Les dirigeants de TPE, voire de PME, sont par essence multifonctions, contraints de fractionner leur action en de nombreuses tâches, trop souvent sans délégation à des adjoints aux champs de compétences précis. La difficulté est donc de pouvoir et de savoir comment s'y prendre pour un projet majeur tel que l'est l'exportation, en comptant principalement sur une seule personne. Le temps nécessaire, en plus de ces connaissances et des processus nécessaires à acquérir, fait rapidement défaut, par exemple pour se connecter aux réseaux indispensables, action particulièrement chronophage. « Ce n'est pas que ça ne les intéresserait pas, c'est qu'ils n'ont pas le temps », constate l'un des experts.

Verbatim :

« Le temps ! Comme le chef d'entreprise n'est pas exportateur, il n'a pas de compétence et ne possède personne en interne pour s'en occuper. C'est donc un sujet dont il doit s'occuper. Et comme en PME, le dirigeant est au four et au moulin, le temps lui est précieux, et il ne peut pas tout gérer. »

### *Une vision stratégique à construire*

Si les tâches quotidiennes l'absorbent pour l'essentiel, le dirigeant de PME peut aussi de ce fait manquer de stratégie de fond et de vision à long terme. Au sujet de l'international, l'opportunité à saisir semble fréquemment être le fait déclencheur : un client qui demande à être accompagné à l'étranger, une saturation du marché national, un article de journal, etc. Les raisons d'exporter vont être motivées par ces incitations, d'abord en raison d'une croissance insuffisante du marché français, ensuite par une volonté stratégique de diversifier sa clientèle pour identifier de nouveaux besoins permettant d'améliorer son offre produit.

Ces motifs pour s'internationaliser sont tout à fait louables, mais insuffisants pour faire face à un marché aujourd'hui mondialisé dans les faits, pour la plupart des secteurs d'activité. Au-delà de notre étude sur les PME auvergnates, de nombreux travaux de chercheurs internationaux font le même constat. Beaucoup d'entreprises n'ont pas mis en phase leur orientation stratégique vers l'international et les outils nécessaires pour y réussir (compétences clés, processus fiables, systèmes d'information et outils en ligne parfaitement adaptés et traduits, etc.). D'autres soulignent qu'un niveau d'innovation minimal est indispensable pour exporter avec une valeur ajoutée significative pour les nouveaux marchés. Les coûts, les risques, et le seuil critique plus élevés impliquent en effet de créer un surcroît de valeur seul susceptible de créer à son tour le nécessaire avantage distinctif, par rapport à une offre connue des cibles prospectées.

La notion de chaîne de valeur n'apparaît donc pas assez dans la démarche de beaucoup de PME. Leur approche reste trop éparse, encore trop peu coordonnée, parfois de type « clanique », où l'on commerce « entre soi ». Une approche synergique par filière est fortement souhaitable, pour permettre de saisir des opportunités durables et à forte valeur ajoutée. Changer les habitudes pour innover managérialement, plutôt que d'étendre les segments commerciaux connus, c'est ce que requiert la plupart du temps l'effort à l'exportation.

Verbatim :

*« Il y a un problème, certaines entreprises qui par leurs produits ou services seraient tout à fait capables de trouver un marché étranger. Mais même le chef d'entreprise ne sait pas que son offre est exportable. Ils n'en ont pas conscience du tout. »*

Là encore, on remarque que l'information ne manque pas. Les études de marché tant quantitatives que qualitatives, sont relativement disponibles auprès des prestataires. Un expert souvent sollicité par des PME note que la différence se fera par l'appétence du dirigeant, une fois convaincu de l'opportunité d'exporter, à prendre le risque de s'aventurer sur un nouveau marché. Idéalement, il opérera un essai sur un marché test où un échec ne remettra pas en cause des tentatives ultérieures. Mais il remarque justement que l'on ne testera pas le marché chinois sur une province chinoise, de peur de se voir fermer l'accès à la totalité du marché chinois, alors qu'un essai infructueux en Nouvelle-Zélande n'aura même pas d'incidence en Australie. Ceci montre toute l'importance d'une démarche réfléchie.

### *Une organisation adaptée*

Par ailleurs, les dirigeants qui souhaitent s'investir dans l'export doivent prendre conscience de la nécessité d'organiser rationnellement leur activité et de déléguer à des collaborateurs un certain nombre de tâches en fonction des compétences de chacun. Pour autant, précise un dirigeant, structurer sa stratégie, c'est parfois « seulement dans les livres ». « Faire des coups », cela peut être considéré comme une stratégie, tout au moins un choix tactique régulier, dirons-nous plutôt, qui dépend du positionnement existant, de la culture de l'entreprise, et du leadership dont elle peut faire preuve dans son domaine.

Si le dirigeant fait beaucoup, si ce n'est tout, dans la PME pour aller à l'international, la taille de son entreprise peut certes l'aider dans sa capacité à exporter avec succès. Il s'agit en particulier de disposer des ressources nécessaires, tant pour produire l'effort supplémentaire que cela exige, que pour libérer du temps de manière importante pour générer les contacts et implanter son produit à l'étranger. Mais plus encore, la capacité de s'adapter, pour des offres ou des organisations parfois trop complexes, va être un facteur de succès déterminant.

*Verbatim :*

*« La réalité, c'est que pour être en capacité de faire de l'international il faut des ressources humaines et financières. Et par contre ce qui risque de pêcher à un moment, c'est le support, il va manquer assez vite un poste pour coordonner la stratégie export. »*

Ainsi, pour exporter de manière structurée, une taille minimale semble être un atout. 50 personnes environ, précisent certains. Il n'empêche que de plus petites entreprises y réussissent aussi, mais en comptant sur d'autres qualités. Une structure commerciale export en fait partie. C'est un métier à part entière, avec ses compétences, ses méthodes, ses réseaux, ses particularités aussi, vis-à-vis du reste de l'entreprise. Les ventes à l'étranger ponctuelles sur un client ou un marché particulier sont toujours possibles pour de toutes petites entreprises, mais ni structurées ni pérennes, elles peuvent également déstabiliser l'ensemble.

Cette structure commerciale export, même constituée d'une seule personne, même à temps partiel, voire partagée entre plusieurs entreprises est en effet la condition indispensable à une démarche d'export à long terme. Il faut aller rencontrer sur place les marchés de destination, leur parler régulièrement (au minimum en anglais), et disposer d'une expérience à l'export pour déjouer les pièges éventuels et déceler les astuces qui déclencheront les premières actions.

Une fois la sensibilité du marché bien cernée, les autres services support, marketing, logistique, etc., devront savoir adapter l'offre à ce marché, suivant le cahier des charges établi par le « service export ».

Quant aux moyens financiers, il est évident qu'en disposer est toujours préférable. Mais c'est leur usage intelligent qui sera le plus différenciant, entre une démarche export réussie et un autre qui avortera. Comme le résume un interviewé : « ça coute toujours trop cher si tu ne sais pas ce que tu vas faire ou les résultats que tu veux obtenir. Si la stratégie est cohérente, la ressource financière devrait être suffisante. »

### *L'acquisition des compétences-clés*

La somme des compétences à acquérir est par conséquent importante, tant en volume que dans sa diversité. Parmi les premières compétences citées par nos experts, l'écoute des partenaires étrangers et l'approche interculturelle sont trop absentes dans l'approche des primo-exportateurs. Pourtant elles sont incontournables. Or, ce manque de connaissance de l'interculturel produit des chocs de culture qualifiés de « violents » : les mentalités, les valeurs, les processus, sont toujours suffisamment éloignés de ce que l'on connaît en France pour ne pas les prendre au sérieux.

Verbatim :

« Dans nos PME, on oublie les écoles de Commerce, car tous les diplômés ne rêvent que d'être chef de produit chez L'Oréal ou chez Michelin. Les grandes écoles de commerce hors région, on oublie encore plus. Et inutile d'approcher un cadre expérimenté ayant fait une école de commerce, car trop chers, sauf ceux qui sont en échec donc fragiles et inefficaces. Il reste des formations courtes type BTS Commerce International, des formations universitaires, bien qu'il soit difficile dans une PME de trouver le temps de former à l'entreprise une personne ayant un tel cursus. »

Un tel commentaire de la part d'un dirigeant expérimenté à l'export est éloquent. Il souligne la difficulté des TPE et PME à détecter et intégrer des profils de diplômés souvent eux-mêmes demandeurs d'un encadrement bien structuré. Ils ont plutôt tendance à privilégier des cadres de formation BAC + 2. Pour autant, les formations évoluent et s'ouvrent bien plus qu'auparavant aux besoins des petites entreprises, et à la nécessité pour elles d'acquérir ces compétences internationales dont elles ont besoin.

A ce premier socle de compétences on ajoutera la connaissance du contexte juridique du marché visé. Au cas par cas, de nombreux pièges existent en raison des différences dans le cadre légal, qui sont autant de causes d'échec, portant des conséquences parfois désastreuses pour l'entreprise qui n'y est pas préparée.

Le climat social, la structure sociale, l'investissement des collaborateurs dessinent un troisième bloc de savoir-faire nécessaires pour exporter. Pour un expert interrogé, en général une partie de l'entreprise est motivée, une autre est en réserve et une troisième partie est sceptique. Si l'on peut comprendre que tous ne soient pas convaincus dès le début, du fait des changements profonds que cela suscite, la communication du dirigeant doit être très claire avec l'ensemble de l'entreprise quant à ses intentions et la manière de s'y prendre.

En effet, remarque un autre, si le personnel ne sait en général pas comment on approche l'international, il est disposé à apprendre avec de l'aide extérieure. Outre l'existence d'une structure « export », c'est donc la sensibilité, voire la culture à l'export du dirigeant qui est indispensable, et qu'il doit partager fortement avec ses équipes.

Verbatim :

*« Il faut qu'il ait l'intime conviction que l'export est bénéfique au développement de son entreprise et fasse confiance à la personne en charge. Il sera un support très efficace, mais en tant que sponsor, pas chef de projet. De la même manière, seul en charge de l'export, il ne pourra réussir de manière durable. »*

Nos experts sont en revanche partagés sur l'importance des freins psychologiques. La crainte de s'exposer, des risques que représente ce saut dans l'inconnu, etc., sont pour certains des barrières difficiles à franchir, ce que notent plusieurs études scientifiques, d'ailleurs. Parfois l'on note un manque de confiance dans les capacités exportatrices de l'entreprise. Ou bien le dirigeant ne se sent pas prêt à mettre toute l'énergie nécessaire à cette adaptation, au regard de son activité en France, déjà potentiellement très chronophage. Les complications administratives peuvent aussi être ressenties comme trop fortes, dans de nombreux cas.

Pour d'autres, plus optimistes, ces freins ne semblent pas prépondérants aujourd'hui : « un chef d'entreprise en 2016 est par nature entreprenant ». Dans ce cas, l'exportation est vue comme un réflexe naturel à la croissance de l'entreprise, et ses barrières principales sont concrètes : les besoins en ressources humaines, l'adéquation produits/marchés, la capacité de financement, etc.

Dans tous les cas, un entrepreneur ne pourra jamais se lancer seul dans l'export. « Le premier pas est la moitié du voyage » : une fois qu'il aura pris contact avec les prestataires et acteurs de l'export disponibles, c'est son organisation qui lui permettra de franchir le pas.

Si ces remarques concernant l'organisation et le management des PME semblent valables dans la plupart des situations, elles ne peuvent cependant pas s'appliquer de manière standardisées à chacune d'elles. C'est pourquoi notre panel a quasiment systématiquement remarqué que selon la catégorie à laquelle elles appartiennent, les attentes et les conséquences diffèrent fortement.

## Une autre typologie d'entreprises

Tous connaissent la catégorisation des entreprises par la taille, définie par la loi LME du 4 Août 2008 et son décret du 18 décembre :

- Microentreprise : moins de 10 salariés, C.A. ou bilan annuel 2 M€ maximum,
- PME : entre 10 et 250 salariés, C.A. 50 M€ ou bilan 43 M€ maximum,
- ETI : de 251 à 5000 salariés, C.A. 1,5 Mds € ou bilan 2 Mds € maximum,
- Grande entreprise : au-delà de ces bornes.

Les besoins et les aides ne correspondent pas nécessairement à ces critères quantitatifs et fixes. Il apparaît, dans l'expérience accumulée par tous nos experts, que des facteurs tels que les cycles de vies de l'entreprise, sa structure managériale, son positionnement sur le marché, les évolutions de ces marchés, etc., sont autant de critères qui distinguent les chances d'exporter, parfois bien plus que la taille de l'entreprise.

*Verbatim :*

*« Pour les nouveaux marchés à conquérir, on a tendance à considérer qu'au vu de la taille de l'entreprise et de sa réussite à l'export en Europe, elle saura s'adapter ailleurs. Ce n'est pas toujours le cas. Il peut y avoir des effets de levier pour les faire progresser. On a tendance à les classer en haut, en disant qu'ils n'ont besoin de personne, car leurs chiffres sont bons, mais la qualification de « champion » ne se fait que par statistiques. C'est un peu partiel comme jugement, et un peu limitatif. »*

La culture managériale de l'entreprise pourrait par exemple répartir les PME en trois groupes, nous explique un interviewé :

- Des TPE « pas organisées du tout », donc incapables d'exporter convenablement,
- Des PME organisées managérialement, avec une stratégie de développement avérée,
- Des PME conscientes de leurs moyens, mais qui préfèrent réaliser « des coups », saisir des opportunités ponctuelles.

Si l'on se réfère à l'histoire de l'entreprise, il se dessine cette fois une échelle dotée de deux extrémités : l'une est constituée des PME familiales, voire âgées, tandis qu'à l'autre bout on voit les start-up naissantes, déjà globales dans leurs gênes. Les moyens et les besoins sont de ce fait très différents, selon la catégorie à laquelle on appartient.

Pour illustrer le propos, un expert remarque que l'on parle cite souvent des start-ups en exemple. Mais à l'échelle de l'Auvergne, la comparaison avec la pyramide des entreprises entrant dans le cadre du PRIE laisse apparaître des « champions », qui réalisent plus de 40 % de leur chiffre d'affaires à l'export. Or, « les champions, même s'ils excellent, ils ont des demandes. » Ainsi, même une ETI qui réussit dans divers pays mais qui veut s'investir au Mexique rencontrera des difficultés importantes si elle ne connaît pas ce marché.

Les données disponibles nous conduisent à distinguer en Auvergne quatre types de PME-TPE, en matière d'activité à l'international :

- Les championnes de l'export : elles sont environ 120 entreprises en Auvergne,
- Les confirmées : de l'ordre de 455 entreprises
- Les débutantes : environ 473 entreprises,
- Les « non intéressées » : 50 500 entreprises soit 98% des PME auvergnates, et qui ne sont pas nécessairement les non intéressantes...

*Les championnes de l'export : des entreprises qui exportent et innovent depuis longtemps.*

Hormis quelques exceptions, les championnes de l'export en Auvergne sont généralement des entreprises établies depuis de longues années et confrontées à la compétition internationale. Elles exportent depuis longtemps. Elles innovent, ont des dirigeants bien formés et ont une stratégie clairement définie. Quatre caractéristiques les distinguent :

- o Elles **veulent** exporter pour se développer et rentabiliser leurs investissements productifs,
- o Elles **peuvent** exporter parce qu'elles innovent et que leur offre est compétitive sur les marchés internationaux,
- o Elles **doivent** exporter parce qu'elles sont confrontées à la concurrence internationale sur leur marché national ou parce qu'elles ont obligation de travailler à l'international pour se développer,
- o Elles **savent** exporter parce qu'elles le font depuis longtemps, qu'elles ont les équipes et les talents pour le faire.

Elles ne sont pas réellement intéressées par les missions organisées par les pouvoirs publics, et les interlocuteurs des organismes publics et parapublics l'ont pas nécessairement un profil suffisamment pointu sur leur marché pour leur apporter des conseils. Certaines connaissent des difficultés financières qui les freinent dans leurs projets de développement.

### *Les débutantes et les confirmées.*

Ces entreprises ont généralement une stratégie, même quand elles travaillent à l'international de façon opportuniste. Elles manquent souvent de moyens financiers. Elles n'ont pas la capacité de recruter des cadres export de haut niveau. Elles se sentent peu aidées et peu informées. L'export repose généralement sur quelques personnes dans l'entreprise. Elles sont parfaitement conscientes que leur offre doit être compétitive pour réussir à l'international et en conséquence de la nécessité d'innover.

L'un des critères essentiels pour ces deux catégories est l'envie d'exporter. Il est bien évidemment difficile d'être motivé lorsque l'on n'est pas serein sur son marché national et que l'on rencontre des difficultés. Elles se demandent alors s'il y a un motif valable d'aller se créer d'autres difficultés ailleurs, comme l'international (problèmes de paiements, de SAV, de normalisation ou problèmes administratifs de déclaration d'échanges de biens, etc.).

## **Des facteurs déterminants pour réussir**

Un certain nombre de facteurs forts ressortent finalement des différentes interviews come des documents collectés et analysés.

D'une part, l'insuffisance de ressources des TPE montre en parallèle un manque d'investissement de la part des pouvoirs publics dans des aides structurelles, par rapport aux aides financières directes tels que c'est souvent le cas actuellement.

D'autre part, la montée en compétences des dirigeants de PME et de leurs collaborateurs est vitale pour réussir à l'international. Les besoins en formation couvrent les nombreux aspects évoqués plus haut : gestion et management de l'entreprise, structuration de l'approche export, interculturel, techniques de commerce international, etc.

Parmi ces compétences, la barrière de la langue représente l'un des freins de nos entreprises. Des plus traditionnelles aux plus innovantes, l'écart risque de se creuser, avec l'arrivée d'une nouvelle génération de jeunes dirigeants de PME, déjà accoutumés à l'étranger et à des outils de gestion diversifiés.

Les barrières perçues, quelles qu'elles soient, paraissent plus importantes pour les TPE : que ce soit la peur de franchir le pas, la difficulté de la langue, l'inconnu des marchés, des acteurs et des pratiques, chaque changement induit par l'internationalisation est un fossé important à franchir dès lors que l'entreprise vit par quelques personnes seulement.

Les connaissances indispensables à l'export sont à la fois disponibles et mal connues. Elles sont également plus souvent généralistes que suffisamment adaptées. Manquent en effet aux PME auvergnates un sourcing efficace des ressources juridiques spécialisées dans le pays cible, des connaissances culturelle et interculturelles du pays, ou encore des méthodes d'organisation spécifiques à la démarche d'exportation, permettant d'éviter les erreurs d'approche, et sans lesquelles les marchés risquent plus de se fermer que de s'ouvrir au candidat. Se faire accompagner impérativement par des compétences qui connaissent le pays, sa culture et sa façon de travailler est par conséquent indispensable, rôle que doivent probablement pousser plus loin les acteurs de l'international.

Enfin, les capacités d'innovation doivent être mises en place ou développées, de manière à permettre une parfaite adéquation entre l'offre conçue en vue des nouveaux marchés visés et leurs segments de clientèle. L'un des erreurs majeures constatées est la proposition à l'export de produits plus ou moins adaptés aux segments de marché français, alors que l'adaptation est presque toujours nécessaire.

### *L'importance des réseaux*

Les réseaux sont ressortis à la fois comme une ressource et comme un savoir-faire particulièrement impactant pour se lancer à l'étranger, et manquant à beaucoup de dirigeants de PME. Le carnet d'adresses a besoin d'être élargi, activé et suivi bien plus régulièrement, notamment en approchant ceux qui réussissent à l'export. La perméabilité entre les contacts des candidats et des exportateurs expérimentés est nettement insuffisante, que ce soit pour accroître les relations sur les territoires visés ou dans les filières où travaillent les PME.

Ce n'est pas pour cela que ce que d'aucuns appellent « la culture de la meute » est transférable d'un pays à l'autre. Sur ce plan, prendre l'Allemagne comme exemple ne fonctionne pas, comme chaque fois que l'on souhaiterait implanter dans une culture une pratique qui relève d'une autre. Ces savoir-faire interculturels sont un apprentissage long, si l'on veut se donner les moyens de les apprendre.

Dans ce domaine, Internet est à la fois une source de concurrence et d'opportunités accrues, engendrant de nouveaux liens avec une rapidité inhabituelle pour beaucoup d'entreprises. Les PME connaissent mal leur écosystème, qui est modifié en profondeur par la mondialisation et la massification des outils de communication et de commerce en ligne. Un site Web mis à jour selon les

normes actuelles est devenu impératif. Les capacités d'échanges par EDI avec des clients et des partenaires étrangers s'imposent comme un usage courant dorénavant.

## Les grands enjeux auxquels faire face

Les nombreuses observations effectuées durant cette étude nous conduisent à formuler une liste d'enjeux importants auxquels la région et ses PME ont à faire face, si elles veulent se montrer efficaces à l'exportation, à la hauteur des exigences que cela représente au XXI<sup>e</sup> siècle.

Du point de vue des pouvoirs publics, des questions portent sur les changements que provoque la restructuration de la Région Auvergne-Rhône-Alpes. Quels objectifs la Région se donnera-t-elle ? Faire croître les PME déjà exportatrices, et consolider leur développement, ou augmenter le nombre d'exportateurs ? Ces deux axes stratégiques sont très différents, parmi lesquels un choix s'impose probablement, à tout le moins une visibilité marquée dans le positionnement des programmes.

Deux approches très différentes de l'accompagnement à l'international coexistent maintenant dans notre Région : l'une, en Auvergne, est plutôt structurante, via des aides directes, à l'exemple du FIAD. L'autre, dans la partie Rhône-Alpes, est peu structurante mais plus participative, comme le montre le Plan de Développement International (PDI) par clusters. Une démarche globale cohérente, tenant donc compte de l'historique et de ses succès dans les différents secteurs de la région, est indispensable à partir d'aujourd'hui.

Pour ce faire, le maillage d'un territoire devenu plus vaste, plus diversifié et plus riche est à prévoir, pour en couvrir tous les besoins. Comment en effet relier toutes ces PME qui sont autant de « pépites » éloignées, géographiquement et sectoriellement, qui ne se rencontreront peut-être pas si les dispositifs collectifs ne les y aident pas ? Quelle sera la part de rééquilibrage de l'accompagnement des acteurs publics, sur l'ensemble du territoire d'une si grande région ? Comment en assurer la pérennité, tant dans l'accès au service que dans la montée et dans la disponibilité en compétences ?

La part qui sera donnée aux initiatives prometteuses, par rapport aux outils standardisés et verticaux, est également questionnée. Une place visible doit être faite pour les opportunités entrepreneuriales qui réclament réactivité et audace, en complément des programmes mis en œuvre de façon plus systématique. De même, la proportion entre des actions collectives et des aides individuelles directes est probablement à revoir.

Cela devrait d'ailleurs pouvoir guider une réflexion sur la structuration par les pouvoirs publics d'une véritable gamme d'offre de services, pour couvrir la variété des besoins des entreprises, face à une typologie de situations aussi variées.

En effet, les missions à l'étranger se révèlent souvent très coûteuses pour une TPE en particulier, et souvent mal ciblée (zone pays, type d'interlocuteurs) et donc peu efficaces, d'après les entreprises interviewées.

Par ailleurs, la complexité des démarches à remplir est parfois décourageante, ce qui incite des cabinets privés à proposer de remplir les démarches pour les PME en se rémunérant sur les aides ou les crédits d'impôt obtenus. Si l'on ajoute la multiplication des conditions pour être éligible à telle ou telle aide, cela tend à décourager beaucoup d'entrepreneurs d'engager les démarches.

Par exemple, quelle aide apporteront demain les différents dispositifs à la création de valeur (Chiffre d'affaires, PIB régional, emplois, image du territoire, etc.) ? Quelle capacité auront tous les acteurs à se mettre, et à inciter les PME à se mettre en réseaux informels, souples, très réactifs, pour des projets d'exportation prometteurs, hors de groupes constitués moins mobiles (clusters, pôles de compétitivité, etc.) mais poussant plus loin leur action ?

L'importance du leadership des grands groupes est un autre point stratégique du dispositif de développement à l'international de la région. Il convient de s'interroger sur l'engagement qu'ils souhaitent prendre, et de quoi ont besoin les PME de leur part. Comment et quelle relation Groupes/PME devrait être le modèle de demain en Auvergne-Rhône-Alpes ? Quelle place devrait être celle du politique dans ce lien avec les PME ? Le portage et le leadership ont fortement changé dans les faits. Le prêt de compétences, l'ouverture des réseaux, sont probablement des outils préfigurant le modèle d'avenir.

**Synthèse du constat : une matrice SWOT des PME auvergnates**

<b>FORCES DES PME AUVERGNE</b>	<b>FAIBLESSES DES PME AUVERGNE</b>
- Diversité des secteurs d'activité	- Dispersion des filières et des efforts export
- Innovations dans de nombreux secteurs	- Manque de culture du « réseau »
- Présence sur tout le territoire	- Freins variés à la volonté d'exporter (idées reçues, taille, âge...)
- Des secteurs forts pouvant entraîner les autres	- Capacités à exporter mal connues (innovation, produits...)
- De grandes entreprises pilotes	- Des besoins de base mal servis (gestion, structure, manque de délégation, ...)
- Secteurs R & D très forts : médecine humaine, CNRS, INRA...	- Méconnaissance des démarches export
- Secteurs forts en sous-traitance : lien avec grands donneurs d'ordre	- Coût des démarches de prospection
- Excellent environnement universitaire	- Fragmentation des entreprises (pas assez d'ETI )
- Logistique et position géographique centrale	- Outil de travail parfois inadapté (machines-outils, robots)

<b>OPPORTUNITES</b>	<b>MENACES</b>
- Nombreux marchés accessibles	- Ouverture aux concurrents internationaux
- Informations disponibles	- Distanciation du lien avec les grandes entreprises
- Variété des aides proposées	- Inadéquation des dispositifs proposés
- Réseaux de soutiens disponibles	- Complexification des approches export
- Volonté de la Région envers l'international	- Manque d'adaptation des dispositifs existants
- Marchés agroalimentaires avec pays proches et Afrique	- De nombreux rachats de PME par des groupes extérieurs
- De nombreux rachats de PME par des groupes extérieurs	- Marge faible par rapport à la concurrence européenne (capacité d'investissement)
- Croissance positive /moyenne française ; certaines entreprises tirent l'Auvergne vers l'avant	- Compétitivité du travail

Cette synthèse rassemble les constats réalisés dans cette étude en quelques points significatifs. Certains peuvent être à double tranchant : par exemple, le fait d'avoir de grandes entreprises pilotes à l'international est une force pour nos PME, qui peuvent ainsi être mieux accompagnées dans les pays visés. Mais en même temps, le lien se distant avec ces grands groupes, constituant une menace pour la capacité à exporter des PME.

Elle est à nuancer en fonction des groupes d'entreprises dont on parle. En effet, les exportations suivent une tendance positive, enregistrant même une performance supérieure globalement (+ 17,5 %) à la performance nationale (+ 15,2 %). Les données montrent que :

- 10 entreprises =56 % des flux export,
- 19 entreprises =68 %,
- 188 entreprises=95 %,

En les répartissant selon la typologie proposée, on voit le poids des exportations apparaître sous un autre jour :

- **Groupe G1 : 1521 PME débutantes, 913 M € d'exportations**

1370 entreprises (73%) ont réalisé un chiffre d'affaires export inférieur à 300 000 €. Seules 2% des PME-TPE de l'Auvergne exportent. Elles sont 1048 à peser 853 M € d'exportations, soit 18,55% des exportations auvergnates.

473 TPE sont exportatrices ; elles représentent 1% des 48 000 entreprises d'Auvergne, pour 83 M € (1,8% du total des exportations), soit 175 K€ par entreprise.

- **Groupe G2 : 575 confirmées, 750 M € d'exportations**

Au niveau des PME, un quart des 2425 PME ont une activité à l'export. Ces 575 PME exportent pour 750 M € (16,7% du total régional), soit une moyenne de 1304 K€ par entreprise.

- **Groupe G3 : 120 championnes, 460 M € d'exportations**

120 PME soit à peine 5% des 2425 PME et 11,5% des PME-TPE exportatrices représentent 460 M € d'exportations, soit 55% des exportations des PME-TPE de l'Auvergne, avec une moyenne de 3833 K€ par entreprise.

Comme c'est le cas pour la situation d'une entreprise, les forces méritent d'être optimisées, tandis que les faiblesses doivent être compensées, soit par les dispositifs d'accompagnement, soit par l'amélioration des capacités des entreprises elles-mêmes, et en général des deux manières. Les opportunités sont à exploiter, tant dans la réflexion stratégique que dans sa traduction dans des actions concrètes. Les menaces sont à prendre au sérieux, de façon à ce qu'elles ne deviennent pas des freins incontournables.

## 2 - Pistes pour la Stratégie de Développement International des PME régionales.

---

Trois catégories de préconisations sont présentées dans cette seconde partie :

- Les idées, outils et dispositifs existants, qui donnent des résultats, donc à pérenniser,
- Des idées peu ou pas exploitées, qui ont pourtant un réel potentiel,
- Les choix stratégiques et opérationnels qui paraissent nécessaires, tant au niveau des acteurs de l'accompagnement à l'international, y compris la Région, que des entreprises elles-mêmes.

### **Les pistes à pérenniser**

Beaucoup d'outils existent déjà, nous l'avons vu. Le besoin qui ressort de cette étude consiste en particulier à mieux rationaliser, coordonner et cibler les services proposés, qui sont souvent de qualité, moyennant certains ajustements. C'est le cas des missions à l'étranger, qui peuvent gagner en performance en les ciblant mieux, et en mettant en concurrence les prestataires logistiques, afin de parvenir à des coûts raisonnables. Quant au FIAD, il semble plébiscité par ceux qui l'ont utilisé.

De nouveaux services peuvent être proposés, mais certains doivent probablement aussi être abandonnés. Tous les outils ne vont pas pour toutes les cibles, cette notion d'efficacité est par conséquent à intégrer plus concrètement dans les aides apportées. Cela peut permettre de justifier finalement l'utilisation et l'utilité des fonds publics dédiés, et des diverses ressources mobilisées.

### *Rencontres internationales*

Les *rencontres internationales*, l'un des objectifs du PRIE, ont eu pour but de sensibiliser les entreprises à l'export. Dans les *Rencontres Auvergne internationales*, ce sont quelques 150 entreprises qui ont participé, en particulier celles qui ont entre 10 et 50 % de leur chiffre d'affaires à l'export. En 2014, la Région Auvergne a demandé de se concentrer sur les entreprises peu visibles, qui n'étaient pas dans les réseaux d'aide à l'international, et à qui justement il était bon de communiquer le numéro de téléphone du Guichet Unique, les brochures d'information, etc. 45 % de nouvelles entreprises ont finalement assisté à ces rencontres en 2014. Ceci démontre l'intérêt de telles opérations, conçues dans la durée, car les premières participantes (à partir de 2008) sont devenues autonomes à l'international.

En s'appuyant sur de telles opérations réussies par l'interconnexion des différents services d'accompagnement, une stratégie d'optimisation de ces temps forts doit pouvoir conduire à organiser un plan annuel de promotion, de la même manière qu'une entreprise conçoit un plan de promotion annuel de ses services. Le positionnement sectoriel des rencontres, leur ciblage en termes de prospects, la localisation, la fréquence des opérations, les ressources mobilisables, l'innovation nécessaire aussi à de tels outils, doit être envisagée concrètement.

### *Volontaire International en Entreprise (V.I.E.) à temps partagé*

L'expérience acquise en Auvergne montre qu'un contrat de Volontaire International en Entreprise peut être partagé avec bénéfice par deux ou trois entreprises d'une même filière. Un effet de synergie doit ainsi pouvoir se dégager du poste constitué grâce à la mise en commun des ressources nécessaires. Cela se prête bien à la situation de TPE qui, sans cela, ne peuvent pas assumer le coût d'un tel emploi. L'encadrement du V.I.E. est dans ce type de cas un élément fort de son succès, pour lequel les dirigeants de l'entreprise et les acteurs de l'accompagnement ont un rôle important à jouer. Néanmoins, le financement des VIE reste une difficulté : notre région est à la traîne sur ce sujet, comparativement aux autres régions françaises.

### *Rapprochement Auvergne –Sénégal*

Nous souhaitons la politique de coopération internationale génère prioritairement de l'impact économique pour le territoire et soit un des biais d'introduction de nos entreprises sur les marchés étrangers contribuant à leur internationalisation. La région fait aussi de la Francophonie un atout pour Auvergne Rhône-Alpes, une position qui concorde avec celle adoptée par le Ministère Français des Affaires Etrangères et du Développement international.

Le CESER Auvergne Rhône-Alpes rendra un rapport en fin d'année intitulé « Les opportunités de co-développement économique entre Auvergne Rhône-Alpes et l'Afrique ».

Dans ce contexte l'initiative de rapprochement Auvergne-Sénégal, ponctuée par le 1er Forum Economique Auvergne-Sénégal en novembre 2015 à Clermont-Ferrand, qui a été un succès prometteur vu des entreprises qui y ont participé, apparaît cohérente. Elle est d'autant plus pertinente que, comme souligné à de nombreuses reprises, elle est fondée sur une volonté de décideurs/représentants d'entreprises (EDF, CGPME, Limagrain, Ingerop, Cyclopharma/Denos, Almerys, Apave, etc.) ayant des enjeux forts sur ce pays, disposant de réseaux (entrées institutionnelles et économiques), prêts à partager leurs connaissances et contacts au bénéfice de nouvelles entreprises du territoire (rôle de locomotive, rôle de parrain). Ainsi que d'une volonté claire des acteurs économiques Sénégalais à davantage d'échanges avec la France, notamment avec l'Auvergne.

## Les pistes mal exploitées

### *L'accompagnement en gestion*

Le besoin d'outils et de méthodes opérationnels en gestion, puis à l'international, a été nettement identifié dans nombre de PME auvergnates. Cela consiste à mieux accompagner et aider, au fil de l'expérience internationale, les PME candidates. Cela peut être assez fréquemment le simple fait de « mettre de l'huile dans les rouages, fluidifier » l'action internationale, qu'apporter des outils ponctuels. Le but n'est pas de se suppléer à l'entreprise dans ses actions, mais de la guider plus au fond dans ses choix tactiques.

Actuellement, plus de problématiques sont traitées du point de vue des groupes et des institutions que des TPE-PME. Changer le regard de ceux qui accompagnent pour qu'ils soient plus efficaces passe par l'immersion plus durable dans le suivi des PME exportatrices, surtout en phase amont et au démarrage de projets d'exportation. Un service de *mentoring managérial*, pas obligatoirement limité à la démarche export, est ainsi la suite logique de l'accompagnement au bon développement d'une PME.

On pourrait même imaginer de mutualiser une partie du back-office administratif de la démarche export, pour des PME qui adhèreraient à ce service, avec un support commun des pouvoirs publics. On pourrait aussi solliciter les cabinets de conseil

spécialisés afin qu'ils donnent de leur temps et de leur expertise, moyennant un contrat de partenariat spécifique à des opérations d'amorçage, contrat là aussi envisageable sous forme mutualisée.

La question de la taille de l'entreprise et de ses ressources apparaît dès lors effectivement comme un faux problème. Aidée selon ses capacités et son potentiel, elle peut plus facilement contrebalancer sa petite taille par une approche plus qualitative, qui privilégiera une stratégie de niche, un produit nettement innovant, une étude fine du marché, un accompagnement individualisé suffisamment pointu, etc.

Une modalité possible consisterait à créer des plateformes de mutualisation de « fonctions » liées à l'international (GIE, groupement d'employeurs) afin de pallier les manques de ressources internes. Les ressources logistiques, humaines, administratives, comptables, voire commerciales peuvent ainsi être gérées collectivement pour des cibles communes.

### *La formation et l'aide au recrutement*

Quatre compétences-clés identifiées par les chercheurs sont à valoriser fortement :

- L'orientation résolument internationale de tous les collaborateurs impliqués (*la volonté partagée de faire*),
- Les compétences professionnelles et techniques (*la capacité de faire*),
- La propension à une prise de risques mesurée (*le goût de le faire*),
- Les compétences managériales en complément (*l'encadrement pour le faire*).

La formation se pose donc comme un outil incontournable pour aider les PME à évoluer dans un domaine aussi complexe que l'international. L'importance du capital humain s'exprime en effet dans les compétences internationales du personnel, pas seulement celles du dirigeant. Ce facteur de succès est à travailler dès les premiers contacts d'un accompagnement, en vue du développement de la compétence internationale de toute l'entreprise.

Ceci étant dit, on est là dans un domaine où les formations doivent être pratiques, dans lesquelles le rôle des pairs et des professionnels est majeur. Elles doivent être tournées vers la mise en place de plan d'affaires et d'un suivi véritable de ces plan d'affaires.

Mieux formées, les PME doivent pouvoir améliorer significativement le recours aux compétences externes, aux informations disponibles, aux réseaux de contacts locaux et internationaux, aux bonnes pratiques, au parrainage par des exportateurs chevronnés.

Si l'on pousse l'idée plus loin, il est possible d'imaginer une « Export Academy » à l'échelle régionale, dédié aux dirigeants et collaborateurs en charge de l'exportation, et orientée vers l'acquisition des outils indispensables, des processus d'échanges de best practices entre dirigeants et cadres export, des ateliers sectoriels CCEF, etc.

En matière de recrutement, un poste technico-commercial international est rapidement un maillon incontournable du dispositif interne de l'entreprise. Son détenteur doit maîtriser rapidement toute la gamme de produits/services de l'entreprise, mais en connaître aussi le fonctionnement pour être un interlocuteur de rang décisionnaire avec ses partenaires étrangers. Naturellement, il devra être parfaitement bilingue en anglais, et idéalement pratiquer couramment la langue du pays cible, dans le cas d'une expansion ciblée durablement sur une zone linguistique spécifique. S'il paraît évident que travailler avec dix pays différents n'oblige pas à s'exprimer en autant de langues, on peut imaginer l'utilité d'être à l'aise avec l'arabe pour travailler souvent au Maghreb et au Moyen-Orient, avec le mandarin en Chine, ou avec l'Espagnol en Amérique latine.

En complément, l'administration commerciale ne doit pas être négligée. En soutien de l'effort de prospection, elle maintient le contact avec les partenaires, construit le portefeuille clients, gère les nombreux échanges d'information indispensables à l'implantation à l'étranger, etc. A minima, former une personne aux particularités de la gestion des clients étrangers, et idéalement embaucher un collaborateur dont c'est le profil est rapidement souhaitable.

#### *La mutualisation au sein de plateformes collaboratives*

Des actions de partage d'expérience et de mutualisation sur le territoire sont également indispensables, au-delà des missions de prospection et des salons à l'étranger. Nombre de dirigeants de TPE-PME ont besoin de mieux se connaître entre eux, de créer de la confiance mutuelle, et de trouver des synergies régionales. C'est probablement l'un des moyens les plus efficaces pour travailler la capacité à réseauter efficacement, dans sa filière, avec les acteurs du commerce international, et à l'étranger.

Un projet des CCEF d'Auvergne pour 2017 va dans ce sens. Il s'agit de la création d'une plateforme des acteurs de l'international autour des quelques 120 PME déjà exportatrices (projet « Club des 120 »).

Dans ce type de regroupement au fonctionnement suffisamment souple, l'efficacité provient du mode de fonctionnement très « organique » : communication de success stories, apprentissage mutualisé de savoir-faire grâce à des cas réels, compréhension des difficultés franchies par d'autres, dans des cas particuliers, ouverture des échanges non formalisés, etc.,

Il existe dans des pays voisins des expériences de ce type dont il conviendrait de s'inspirer, avant de les adapter à notre propre culture.

### *L'usage des outils technologiques*

L'utilisation fine des potentialités d'Internet, de tous ses outils et des réseaux en ligne est dorénavant indispensable pour toute PME entrée dans la course internationale. Deux actions ressortent en particulier comme prépondérantes pour les entreprises :

- Mettre en place une veille marketing, une analyse concurrentielle, et réaliser certains processus de gestion et de commerce via des plateformes en ligne. L'objectif est développement de produits adaptés à l'export, la diversification de l'offre, et la création de l'avantage compétitif indispensable.
- Communication marketing et collaboration avec des partenaires via un site web, et au moyen des outils de télécommunication (appels en visioconférence, canaux de voix sur IP, etc.). L'objectif est la pénétration et le développement des marchés visés.

De leur côté, les CCEF d'Auvergne préconisent de développer une base de données interactive des CCEF à l'étranger à l'échelon régional, permettant d'activer nos collègues sur les pays cibles et ainsi en faire bénéficier une PME demanderesse d'une démarche sur le terrain.

Une démarche similaire peut être entreprise avec l'ensemble des contacts des pouvoirs publics et des autres institutions présentes à l'étranger.

D'une façon générale, il est important de disposer aujourd'hui de toutes les informations et de tous les outils, procédures et contacts nécessaires via un portail web, qui rassemble tous les intervenants de l'accompagnement à l'export, et présente d'une manière cohérente les dispositifs possibles, les conditions d'éligibilité, les contraintes pour les utiliser, etc.

Dans la même veine, un portail Internet régional présentant l'ensemble des savoir-faire de notre territoire, c'est-à-dire toutes les entreprises qui exportent ou qui sont prêtes à exporter, constituerait une vitrine internationale, alliée aux dispositifs d'accompagnement, afin de mettre en avant les synergies que tous les acteurs engagés dans l'export sont à même de créer.

### *Une refonte de la gamme d'aides à l'international*

Au registre des aides publiques, des aides indirectes d'amorçage font défaut. Par exemple, aider à la prise en charge des frais des six premiers mois de déplacements vers un pays est d'un secours indéniable pour une TPE.

Cela peut aussi sous forme d'apports de compétences-clés temporaires peuvent être sollicités de la part de partenaires, à l'instar du Fond d'Etude et d'Aide au Secteur Privé (FASEP), déjà utilisé par des exportateurs de la région.

Beaucoup d'entreprises hésitent sur le voyage d'étude, notamment en raison des coûts que cela implique. Des aides indirectes avec des accords partenariaux seraient un coup de pouce très incitatif :

- Un tarif Air France préférentiel (Les dirigeants d'Air France sont CCEF à l'étranger),
- Un tarif de chambre d'hôtel préférentiel (Les dirigeants du Groupe ACCOR sont CCEF à l'étranger),
- Un bureau de passage et une aide logistique pour se déplacer, mis à disposition par les représentations des pouvoirs publics et/ou des grands groupes,
- Une soirée PME avec des CCEF dans le pays visité, pour accueillir les PME en prospection et leur présenter les acteurs locaux,
- Un renforcement des liens entre le poste économique à l'étranger et les contacts en Auvergne de Business France, voire un parrainage local, déjà favorisé par les postes économiques et les ambassades actuellement.

Ces actions sont d'un coût modéré pour les institutions et les groupes qui apportent leur soutien. Mais ils représentent une aide substantielle pour les TPE et les PME, et constituent une aide à la décision certaine en favorisant la phase préalable au lancement de leurs projets internationaux.

## **Les choix stratégiques et opérationnels à approfondir**

### *Capitaliser sur les réseaux existants*

Il est normal que la Région souhaite que sa politique de coopération internationale génère prioritairement de l'impact économique pour son territoire, et qu'il s'agisse par conséquent levier d'action important pour aider nos entreprises sur les marchés étrangers. La francophonie reste également, malgré l'omniprésence de l'anglais, un atout pour Auvergne Rhône-Alpes, dès lors

que les candidats à l'international savent marier les deux médias : l'anglais comme moyen d'entrer en relation, le français comme caractéristique du contenu de l'offre proposée.

Une telle position concorde avec celle adoptée par le Ministère Français des Affaires étrangères et du Développement international. Pour l'illustrer, le CESER Auvergne-Rhône-Alpes rendra un rapport en fin d'année intitulé « Les opportunités de co-développement économique entre Auvergne Rhône-Alpes et l'Afrique. »

Dans ce contexte, l'initiative de rapprochement Auvergne-Sénégal, ponctuée par le 1<sup>er</sup> forum Economique Auvergne-Sénégal en novembre 2015 à Clermont-Ferrand, apparaît parfaitement cohérente. Elle est d'autant plus pertinente que, comme souligné à des nombreuses reprises, elle est fondée sur une volonté de décideurs et représentants de groupements d'entreprises (EDF, CGPME, Limagrain, Ingerop, Cyclopharma/Denos, Almerys, Apave, etc.) d'aller dans ce sens. Ils partagent tous des enjeux forts dans ce pays, et disposent de réseaux institutionnels et économiques. Ils sont également prêts à partager leurs connaissances et contacts au bénéfice de nouvelles entreprises du territoire, jouant un rôle de parrain particulièrement utile. Il y a enfin une volonté claire des acteurs économiques sénégalais d'avoir davantage d'échanges avec la France, notamment avec l'Auvergne.

La prise en compte par la Région, dans ses choix et priorités, de ces réseaux établis à l'étranger par ses acteurs économiques semblerait adaptée à ses propres ambitions.

#### *Partager la réflexion stratégique avec l'ensemble des acteurs*

Un séminaire brainstorming avec l'ensemble des acteurs du développement international Auvergne-Rhône-Alpes serait une idée innovante, productrice de plans d'actions, et un support pertinent de communication pour le nouvel exécutif.

Ce type d'outil stratégique permettrait entre autres d'impulser de nouvelles idées, d'affiner les coordinations encore à établir dans le nouveau cadre régional, et de construire une meilleure connaissance des acteurs entre eux.

Il devrait en sortie susciter à la fois un « quick win », c'est-à-dire des actions immédiates et impactantes, sur lesquelles les pouvoirs publics pourront communiquer, et une démarche stratégique plus profonde, à long terme.

Un préalable à une telle réflexion de fond consisterait en un audit des budgets et actions dédiés à l'international, de façon à avoir un état des lieux des services disponibles le plus clair possible. En finalité, une offre complète des services refondus, clairement mise

en avant dans une plateforme en ligne, et présentant également l'ensemble des entreprises déjà engagés à l'international, afficherait efficacement l'ensemble des dispositifs et ses bénéficiaires, comme un portail très incitatifs pour d'autres candidats.

### *Les cibles à privilégier*

A la question de savoir quelles PME privilégier grâce à la gamme de services d'accompagnement à l'export, la réponse est complexe, et dépend des choix stratégiques qui seront opérés.

D'une part, cela nécessite une étude plus approfondie du tissu des quelques 50 000 PME existantes en Auvergne, parmi lesquelles 1000 ont déjà tenté l'aventure, et dont seules 120 sont effectivement exportatrices régulières. De leur potentiel de croissance à l'export dépend en effet l'allocation des ressources et la recherche de l'efficacité. Selon leur catégorie, elles doivent résoudre un problème différent :

- Pour les 50 000 PME en général : leur produits/services sont-ils exportables ?
- Pour les 1000 PME exportatrices : ont-elles besoin d'une aide financière ou d'un outil stratégique pour progresser à l'export ?
- Pour les 120 PME expérimentées : de quoi ont-elles besoin pour faire progresser leur chiffre d'affaires à l'export, ou comment soutenir l'effort s'il a connu des difficultés ?

La typologie que nous proposons, liée à la « compétence internationale des PME » a pour vocation d'aider à affiner ces réponses.

### **(a) Les championnes.**

Leurs attentes vis-à-vis des autorités régionales :

- Des financements pour leurs projets d'innovation et d'exportation :

Toutes les sociétés rencontrées insistent sur le lien entre la réussite à l'export et l'innovation. L'innovation est une charge importante pour ces sociétés, même si elles plébiscitent le CIR – Crédit d'Impôt Recherche – et l'aide constitué par le FIAD. Beaucoup témoignent d'une compétition internationale de plus en plus féroce et de la nécessité d'augmenter leurs efforts de R&D. Certaines ont été impactées fortement par la récente crise économique, ce qui a obéré leurs capacités financières. Elles sont principalement en attente de financements pour leurs projets d'innovation.

A ce titre, les choix stratégiques de la Région, notamment les budgets mobilisés et leur répartition, sont une clé de succès majeure pour la réussite d'une véritable politique internationale.

L'outil recommandé : reconduire le mécanisme du FIAD institué par la région Auvergne, ou mettre en place un nouveau système incitatif de subventions sous conditions (innovation technologique et emplois, par exemple).

- Une aide au recrutement de cadres confirmés :

Si ces sociétés ont généralement un service export structuré, elles évoquent la difficulté à attirer des cadres export de haut niveau en Auvergne. C'est encore plus vrai, lorsque l'on s'éloigne de Clermont-Ferrand. Pour mémoire, Xavier OMERIN déclarait dans L'Usine Nouvelle, en 2012 : « nous avons beaucoup plus de mal à trouver les salariés qu'à les garder ! ». La situation du conjoint, du fait d'une activité économique peu dynamique, semble être un blocage supplémentaire.

L'outil recommandé : centraliser les besoins en créant une bourse d'emplois régionale export sur Internet.

- Une aide dans la sécurisation des créances export :

Le but de cette aide est de soulager leur trésorerie et limiter les risques. Il est souvent évoqué des délais de paiements longs et des difficultés de couverture des créances par la COFACE sur le grand export. Les délais de paiement longs impliquent des efforts de trésorerie importants pour les PME travaillant sur le grand export. Pour celles qui connaissent des difficultés financières, cela constitue un frein dans leurs projets de développement.

L'outil recommandé : créer un mécanisme de financement des créances export.

- Remédier au problème concret d'enclavement du territoire auvergnat :

L'export consiste avant tout à réaliser des déplacements, pour aller voir les clients et pour les recevoir. Toutes les entreprises évoquent la difficulté pour rejoindre rapidement une plateforme aéroportuaire internationale (Lyon, Paris ou Genève) et le coût excessif des liaisons aériennes avec Paris ou Lyon. Le TGV est naturellement souhaité au plus vite, ce qui ne se dessine hélas qu'à un horizon encore très éloigné.

L'outil recommandé : créer et financer une navette abordable pour rejoindre facilement une plateforme aéroportuaire internationale.

- Des aides très opérationnelles sur des zones géographiques particulières :

Ces championnes de l'export n'ont pas une bonne image des missions organisées, qui ne leur paraissent pas efficace, car pas assez ciblées. Ils attendent des soutiens concrets, rapides et efficaces, sur leur domaine d'activité, et sur des zones géographiques déterminées. Ce sont elles qui veulent déterminer les pays ou les cibles. Chaque entreprise a une problématique particulière.

L'outil recommandé : Informer ces 120 champions de la capacité des CCEF de les mettre en contact avec des CCE du monde entier sur des problématiques particulières, et mobiliser les réseaux de contacts directs évoqués plus haut (Missions Economiques, etc.).

### **(b) Les débutantes et les jeunes confirmées.**

Les attentes des championnes de l'export s'appliquent également à ces deux catégories d'entreprises, dans une certaine mesure. A cela s'ajoutent d'autres attentes.

- Aider à faire connaître leur offre :

Ces entreprises ont la volonté de travailler à l'export. Elles n'ont souvent pas les moyens pour investir dans les outils indispensables (documentations en langues étrangères, site internet en plusieurs langues, etc.), ou dans des voyages de prospection pour faire connaître leur savoir-faire et leurs produits. Elles doutent de l'efficacité des missions proposées par le réseau des CCI ou par Business France, car pas assez centrées sur leur domaine d'activité, ou construites par des interlocuteurs ne connaissant pas leur problématique particulière. Ils se plaignent aussi du coût des missions (exemple : la mission ELECTRA en IRAN, pour un coût de 5 000 €).

Le 1<sup>er</sup> outil recommandé : créer et assurer la promotion à l'étranger d'un site internet multilingue et multisectoriel recensant l'offre des PME de la région Auvergne sur le modèle du site *Alibaba.com*, une sorte de vitrine régionale de l'export.

Le 2<sup>e</sup> outil recommandé : Réduire le coût des évènements ou des missions et les repenser dans un modèle plus efficace – à l'image de la journée Auvergne-Sénégal : un évènement gratuit pour les entreprises avec des ateliers sectoriels (construction, pharmacie, agriculture, etc.) et la possibilité immédiate de nouer des liens d'affaires.

- Aider au recrutement :

Beaucoup de ces entreprises évoquent le fait que l'une des raisons pour lesquelles elles ne développent pas davantage leur activité à l'international est leur difficulté à recruter les personnes compétentes et à structurer un service export autour de ces personnes.

Le 1<sup>er</sup> outil recommandé : Promouvoir, peut-être à travers du même site internet, auprès des entreprises les offres de stage ou de formation en alternance proposées par les établissements de formation régionaux.

Le 2<sup>e</sup> outil recommandé : Assurer la promotion du mécanisme VIE.

- Aider à la formation :

Dans les différents registres de formation possibles évoqués plus haut, les orientations doivent inciter à la création et à l'utilisation de formations faisant une plus large place à l'international.

Le 1<sup>er</sup> outil recommandé : inciter les organismes de formation existants à intégrer des modules sur l'international dans leur cursus, notamment par des appels à projet et des financements dédiés.

Le 2<sup>e</sup> outil recommandé : travailler avec les organisations patronales pour informer et former leurs adhérents sur l'export, à l'instar du *Club 3I – International, Innovation et Intelligence Economique* de la CGPME.

- Développer les liens entre les grands donneurs d'ordres nationaux et les PME :

Dans certains secteurs, notamment la construction, les grands groupes de la construction (Bouygues, Eiffage ou Vinci) peuvent permettre aux PME de la région de les suivre sur leurs chantiers à l'étranger. Il en va de même de grands groupes français qui construisent des usines dans le monde.

Le 1<sup>er</sup> outil recommandé : signer des accords avec les grands donneurs d'ordres français dans plusieurs secteurs d'activités pour qu'ils s'engagent à promouvoir, à prix et qualité équivalents, l'offre des PME françaises sur leurs développements en France et à l'étranger.

Le 2<sup>e</sup> outil recommandé : se servir du site internet qui aura été développé pour informer les PME des projets et créer le lien entre les PME et les grandes entreprises.

**(c) Les non intéressées.**

Vis-à-vis des entreprises non intéressées, qui constituent l'immense majorité des PME-TPE, la tâche réside dans le recensement et l'identification des sociétés potentiellement exportatrices.

Le 1<sup>er</sup> outil recommandé : réaliser une étude fine auprès des sociétés non exportatrices pour analyser leurs freins réels, et estimer le potentiel d'exportations existant.

Le 2<sup>e</sup> outil recommandé : proposer aux sociétés potentiellement exportatrices un diagnostic export gratuit, notamment avec l'aide des organismes de formation (stagiaires ou apprenti).

Le 3<sup>e</sup> outil recommandé : créer des mécanismes facilitant la cession ou la transmission d'entreprises jugées potentiellement exportatrices ou potentiellement innovantes à des dirigeants orientés vers l'internationalisation, tels qu'une Bourse des entreprises innovantes avec mise à disposition de fonds aux repreneurs d'entreprises.

L'orientation stratégique régionale doit avoir tous les éléments en main pour décider de l'allocation des ressources la plus efficace.

Si l'on fait progresser de 10% les 120 championnes de l'export, les exportations de la région Auvergne augmentent théoriquement de 50 M €. Mais si l'on fait progresser de 10% les 575 PME qui exportent, elles augmentent de 75 M € par an. Quant à mesurer l'impact d'un vaste programme dirigé vers les entreprises qui n'exportent pas encore, aucune donnée n'est encore disponible. Il reste donc à évaluer l'efficacité d'un euro investi pour chacune des catégories.

# Annexes

---

## **Liste des expert-es interviewé-es**

**Mr Vincent ANDRÉ – Directeur Général Picture**

**Mr Pierre BÉAL – Président de Numtech**

**Mr Éric BULLE – Directeur Général AMIS**

**Mme Cécile CUBIZOLLE – Responsable Développement International des PME à Auvergne Business**

**Mr Franck GAUTIER – Directeur Général Dietal**

**Mme Caroline GEORGES – Directrice Régionale BPI France**

**Mr Emmanuel GOLDBERGER – Directeur de l'Établissement ADISSEO de Commentry**

**Mr Jean Christophe JULLIARD – Directeur Général Limagrain**

**Mr Thierry Martin LASSAGNE – Président Michelin Développement**

**Mr Pascal LAVIALE – Directeur Général Electra**

**Mr Jean-Marc MIGNON – Chef de la Mission Direccte International**

**Mr Bruno PINARD-LEGRY – Directeur Vichy Val d'Allier Développement**

**Mr Hervé PUYGRENIER – Directeur Général des abattoirs de l'Allure**

**Mme Marie-Françoise RENARD – Professeur à l'Université Blaise Pascal, Directrice de l'Institut de Recherche sur l'Économie de la Chine (IDREC)**

## Les dispositifs d'aide à l'export

### Au niveau national :

- **Crédit d'Impôt pour les dépenses de Prospection Commerciale :** Le CIPC permet aux PME françaises de récupérer 50% des dépenses réalisées dans le cadre des actions de prospection à l'international (quel que soit le pays) dans la limite de 80 000 € sur 24 mois à compter de l'embauche d'une personne affectée au développement de l'export. Ce dispositif n'est applicable qu'une seule fois dans la vie de l'entreprise et couvre des dépenses telles que les participations à des salons (location de stand, frais d'exposition, ...), les frais de déplacements (hébergement, transports, restauration), les frais de communication (plaquettes commerciales, site internet, ...), les frais de conseil, etc. Les dépenses de salaires ne sont pas éligibles (hormis VIE).
- **Le Crédit d'Impôt Recherche ou Crédit d'Impôt Innovation :** Le crédit d'impôt innovation est une mesure fiscale réservée aux PME. Ces dernières peuvent bénéficier d'un crédit d'impôt de 20 % des dépenses nécessaires à la conception et/ou à la réalisation de prototypes ou d'installations pilotes d'un produit nouveau, au sens de la définition fiscale. L'assiette est plafonnée à 400 000 € par an et par entreprise. Sous certaines conditions, les PME peuvent bénéficier du remboursement anticipé de leur CII.

### BPI :

- **Le Prêt Export BPI France :** Il s'adresse aux PME, constituées en sociétés, et aux ETI (entreprises de taille intermédiaire) indépendantes jusqu'à 5 000 salariés, créées depuis plus de trois ans, qui engagent des dépenses pour se développer à l'international. Ce prêt Export s'intègre dans le projet de développement de l'activité de l'entreprise à l'exportation et/ou de son implantation à l'étranger, et finance les investissements immatériels, les investissements corporels à faible valeur de gage, l'augmentation du besoin en fonds de roulement (BFR) générée par le projet.

- **Aide pour le développement de l'innovation** : S'adresse aux PME et entreprises indépendantes de moins de 2000 salariés. Participation au financement du projet, sous la forme d'une avance récupérable ou d'un prêt à taux zéro.

### COFACE :

- **Assurance Coface Prospection Commerciale à l'Export** : La Coface propose une assurance prospection visant à couvrir les PME françaises contre le risque d'échec commercial à l'export. Les entreprises peuvent ainsi faire financer 65% de leurs dépenses à l'international sur une zone géographique définie sur plusieurs années. L'aide ainsi octroyée est remboursée au prorata du chiffre d'affaires réalisé dans les pays couverts par la garantie sans jamais excéder le montant avancé par la Coface.

### BUSINESS France :

- **VIE – Volontaire International en Entreprise.**
- **Réalisation de Missions de Prospection personnalisées à des prix préférentiels.**

### Au niveau régional :

- **Fond D'investissement Auvergne Durable 2 (FIAD 2)** : Destiné prioritairement aux TPE/PME. Dossier examiné au regard de 3 critères d'opportunité par rapport à l'Auvergne : Cohérence avec la Stratégie régionale de spécialisation intelligence et l'identification de filières prioritaires, Impact sur l'emploi (nombre, progression, type, dont emplois prioritaires, statut, qualification

souhaitée...), contribution à la transition énergétique (développement des énergies renouvelables, maîtrise des consommations énergétiques). Aide pouvant prendre deux formes :

- **Avance remboursable** : pour l'aide au démarrage dans le cadre d'une opération de création/reprise ou pour les investissements matériels pour un projet de développement. L'avance remboursable est un prêt à taux zéro, remboursable sur 5 ans avec un différé de remboursement de 2 ans.
- **Subvention pour l'aide à la création d'emplois** de cadres sur des fonctions stratégiques, aux investissements incorporels (droits de brevet, de licence...), aux prestations intellectuelles externes et aux frais liés à la protection de la propriété industrielle (conseils, études...) ainsi qu'à l'aide au développement à l'international.

- **ARDE** :

- **Financement à 50% d'un VIE à temps partagé** (Financement pris en charge par le Conseil Régional).
- **Organisation des rencontres Auvergne Internationales** (tous les deux ans).
- **Organisation d'évènements liés à l'international** (exemple Journée Auvergne – Sénégal).

- **CCI International** : Organisation de missions à l'étranger.

- **CCEF** : Parrainage de PME.

## Budgets des dispositifs régionaux Auvergne-Rhône-Alpes d'accompagnement des PME à l'international

### Auvergne

	<b>Financements CR + FEDER 2015 (en Euros)</b>	
<b>FIAD</b>	1 800 000	Aide directe (dépenses commerciales et recrutement cadre export)
<b>Performance commerciale internationale</b>	300 000	Action collective (développement international)
<b>Clever</b>		Action collective (intelligence économique)
<b>Réflexe RH International</b>		Action collective (recrutement)
<b>VIE à temps partagé</b>	50 000	Action collective (RH)
<b>CES</b>	100 000	Action collective (aide salon)
<b>Salon du Bourget</b>	100 000	Action collective (aide salon)
<b>Total</b>	<b>2 350 000</b>	

### Rhône-Alpes

	<b>Financements CR + FEDER 2015 (en Euros)</b>	
<b>Idéclic</b>	800 000	Aide directe (recrutement cadre export)
<b>Go-export</b>	1 000 000	Action collective (développement international)
<b>PDI et actions collectives sectorielles</b>	3 000 000	Action collective (salons, missions, interclustering, pas de financement FEDER)
<b>Total</b>	<b>4 800 000</b>	