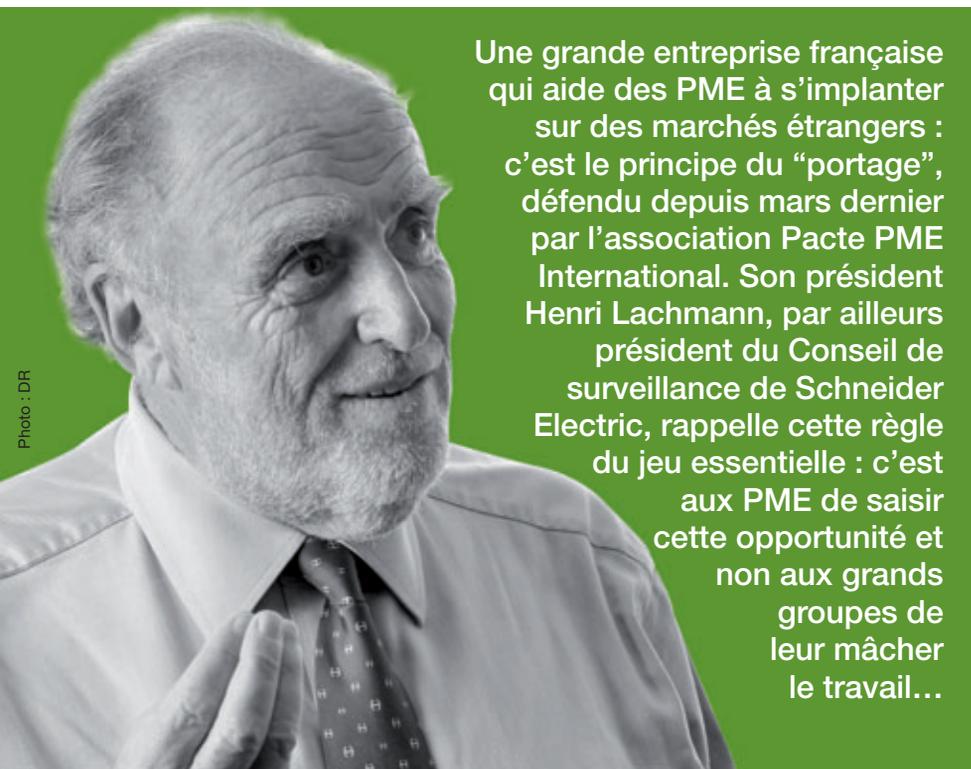


Henri Lachmann, président
de Pacte PME International :

“L'internationalisation par le portage, une opportunité à saisir pour les PME”



Une grande entreprise française qui aide des PME à s'implanter sur des marchés étrangers : c'est le principe du “portage”, défendu depuis mars dernier par l'association Pacte PME International. Son président Henri Lachmann, par ailleurs président du Conseil de surveillance de Schneider Electric, rappelle cette règle du jeu essentielle : c'est aux PME de saisir cette opportunité et non aux grands groupes de leur mâcher le travail...

Des grands groupes qui proposent à des PME de les aider à s'internationaliser, c'est presque trop beau... Quelles peuvent être leurs motivations ?

Il peut s'agir d'intérêts bien compris. Les PME qui travaillent pour des grands groupes détiennent parfois des savoir-faire précieux et il est alors stratégique de les “emmener” avec soi. EDF, par exemple, a aidé plusieurs dizaines de ses fournisseurs à la suivre en Chine pour des projets de construction de centrales nucléaires.

De manière moins directe, l'intérêt des grands groupes est aussi d'enrichir leur écosystème, trop peu fourni dans l'Hexagone en entreprises de taille intermédiaire ou ETI (300 à 3 000 salariés). Trente-deux des cent plus grandes entreprises européennes sont françaises mais à l'échelle de ces ETI, il n'y a plus

grand monde... Les grands groupes peuvent estimer que le portage relève de leur intérêt, de leur responsabilité, et contribue à leur image.

Quelles formes peut prendre ce portage ?

Le plus efficace, c'est bien sûr la relation client-fournisseur. Il peut s'agir aussi de conseils pour aborder un marché étranger, de partage du carnet d'adresses, d'hébergement, de prise en charge d'un Volontaire International en Entreprise (VIE)... Parmi les membres de Pacte PME International, on trouve aussi Ubifrance, Oséo, la Coface, plusieurs régions ; autant d'organismes qui considèrent d'un œil favorable l'existence d'un portage quand il s'agit de sélectionner et de financer des dossiers.

En quoi ce nouveau dispositif diffère-t-il de Partenariat France, son prédécesseur ?

Deux points essentiels. D'abord, c'est la première fois que la totalité des instances françaises qui concourent au développement de nos entreprises à l'export se retrouvent autour d'une même table. Ensuite, l'association est pilotée par le Comité Richelieu, c'est-à-dire par un club de petites entreprises innovantes. Or, c'est bien des PME que l'initiative doit venir ! Les grands groupes n'ont pas à leur faire l'aumône. C'est à elles de saisir l'opportunité, de se dire “Aide-toi, le ciel ne t'aidera pas”.

Avez-vous reçu beaucoup de candidatures de PME depuis mars ?

J'attendrai douze à dix-huit mois pour tirer les premières conclusions. A ce jour, une trentaine de groupes ont signifié leur volonté de participer au dispositif, des PME se sont portées candidates et des portages ont déjà été mis en place (*lire encadré ci-contre*). Le frein majeur résidera à mon avis dans le manque de volontaires.

Pour qu'une PME se lance à l'export, il faut qu'elle soit réellement compétitive, qu'elle dispose de capacités financières minimum, que son dirigeant soit volontaire, réaliste, persévérant et déterminé : on s'implante à l'étranger en deux à quatre ans, pas en six mois. Or, il n'est pas facile de réunir l'ensemble de ces critères.

Les PME ne peuvent-elles pas être retenues par une certaine méfiance ?

Il faut effectivement dépasser la suspicion qui entoure les relations entre grandes et petites entreprises. Elle a souvent été légitime : trop de "sous-traitants" - le mot parle de lui-même - ont été traités par leurs donneurs d'ordres sous le seul angle du rapport de force. Mais les portages mis en place dans le cadre de Pacte PME International s'inscrivent dans un cadre de volontariat ; ce qui rapproche les entreprises impliquées, c'est bien la volonté de travailler efficacement ensemble.

Pourquoi les PME doivent-elles se battre pour aller à l'international ?

C'est d'abord une démarche d'anticipation. À moins d'évoluer sur un marché ultra-localisé, mieux vaut aller chez les autres qu'attendre qu'ils viennent chez vous. C'est aussi une démarche entrepreneuriale : 60 millions de clients potentiels en France, c'est bien, 350 millions pour l'ensemble de l'Europe, c'est

mieux ! Et plus vous avez de marchés, plus vous avez de potentiel de développement et plus vous répartissez vos risques. Enfin, mon expérience de dirigeant m'a appris que la conquête de marchés étrangers était un aiguillon. Vous êtes obligé d'être bon, vous vivez une aventure, vous découvrez une richesse et une diversité insoupçonnées : on respire autrement à l'étranger !

"Mon expérience de dirigeant m'a appris que la conquête de marchés étrangers était un aiguillon : vous êtes obligé d'être bon"

L'exemple de pays étrangers vous a-t-il inspiré pour concevoir Pacte PME International ?

Non, car la faiblesse des ETI est malheureusement un trait bien français. En Allemagne, elles sont le socle et l'atout n°1 du tissu

économique. Aux Etats-Unis, le Small Business Act oblige les groupes à acheter aux PME ; ce n'est pas de l'export mais ces PME peuvent ainsi grandir. En Italie, les "petits" travaillent ensemble pour devenir gros. Au Japon, la technologie est un puissant levier de croissance pour les PME...

En France, à l'inverse, beaucoup de petites entreprises plafonnent à quelques dizaines de salariés. Arrivés à ce stade, leurs dirigeants préfèrent revendre et démarrer un autre projet que poursuivre l'aventure pour grandir. J'espère que Pacte PME International, en facilitant leur montée en puissance, les incitera à changer de logique.

Eric Jourdain,
Pacte PME
International :
*"introduire à
chaque fois
une dose de
stratégie"*

Directeur général délégué de Pacte PME International, Eric Jourdain reçoit depuis plusieurs mois des demandes de PME. Son objectif : y répondre vite et bien, en introduisant à chaque fois une dose de stratégie.

"Les demandes reçues depuis le lancement de Pacte PME International concernent à 40 % des portages dits stratégiques (relation client-fournisseur), à 40 % de l'hébergement de VIE ou de collaborateurs par un groupe, à 20 % du conseil sur la façon d'aborder tel ou tel marché. Elles émanent de PME aux métiers très divers : technologies de pointe, industrie plus traditionnelle, cabinets de consultants, activités de niche comme cette société qui conçoit des logiciels pour les orthodontistes... Je ne sais jamais qui je vais trouver au bout du fil ! Ma première priorité est d'examiner ces dossiers rapidement : j'en accuse réception sous 24 heures et je lance dès que possible les contacts avec l'un ou l'autre des

25 grands groupes qui nous épaulent. Même pour de l'hébergement ou du conseil, je veille à introduire une certaine dose de stratégie : trop de PME qui veulent aller à l'export se lancent dans des aventures dangereuses. Des exemples ? Cette société nantaise qui voulait aller en Ukraine, sans avoir mesuré tous les risques de ce marché ; ou cette PME qui visait le marché américain et a découvert grâce au groupe qui l'a "portée" que l'Indonésie était une meilleure cible. Nous traitons et nous orientons toutes les demandes, même celles de PME dont le projet export manque encore de maturité : il existe des structures qui peuvent les aider."

