

PME-ETI

doper sa croissance à l'international

Le « Made in France » plait à l'étranger. Mais la France est encore trop en retrait. Les ETI doivent se lancer. Témoignages lors de cette table ronde au Medef avec huit experts réunis par CFNEWS.

PAR ÉLÉONORE DE REYNAL



A lors que le « Made in France » bénéficie d'une image de qualité avérée, on ne compte aujourd'hui que « 105 000 sociétés exportatrices dans l'Hexagone, contre le double en Italie et le triple en Allemagne, rappelle Jean-Claude Volot, vice-président du Medef.

Et 18 000 d'entre elles réalisent 97 % des exportations. » Et ce, en période où la consommation se tasse et où trouver de la croissance passe plus que jamais par l'international. Mais prendre son bâton de pèlerin pour démarrer son internationalisation reste une gageure.

« Bien que les exportations ne représentent que 25 % du PIB de la France, contre 41 % pour l'Allemagne et 30 % pour l'Italie, la volonté d'aller à l'international fait partie de l'ADN des entreprises françaises, insiste Paul

Gerber, associé TAS d'EY. En dix ans, elles ont, en effet, doublé leurs implantations à l'international et ont, par ailleurs, autant investi en capitaux propres à l'étranger - 250 Md€ - que leurs voisines allemandes et italiennes. » Aussi, conclut-il, « notre taux d'ouverture est à peu près le même que l'Allemagne si on consolide capitaux propres et exportations. »

Taux d'export est de 10 % pour les PME

Donc là où le bât blesse c'est pour les PME. « Le taux à l'export n'est que de 10 % dans les PME, à comparer aux champions du Cac 40 pour lesquels 80 % de leur chiffre d'affaires provient de l'international.

Le réservoir de sources d'exportations est donc très important car il y a encore trop de PME qui n'exportent toujours pas »,

*« Les français
consomment
autant de
produits français
que les
allemands
consomment
allemand... »*

Paul Gerber, associé d'EY.



Photo : DR

analyse l'associé d'EY. S'appuyant sur des chiffres et études compilées par EY, Paul Gerber remarque, étonné lui-même, que « les français consomment autant de produits français que les allemands consomment allemand. Les entrepreneurs bénéficient d'un marché intérieur important d'où la moindre motivation d'aller voir ailleurs. »

Changer sa vision du monde

Un réservoir que le Médef entend bien dynamiser, notamment via son nouvel outil Stratexio. Ce dernier qui sera testé dans plusieurs régions en début d'année prochaine, entend encourager les PME et les ETI tricolores à engager une réflexion stratégique sur l'export. « Le montant des capitaux dormants et non dynamisés des entreprises de 101 à 1 000 employés ne cesse d'augmenter, indique Jean-Claude Volot, vice-président du Médef et président de la commission export. Ces dernières qui adoptent un comportement d'épargnant en les stockant en fonds propres, doivent changer leur vision du monde. » Ce virage, Lampe Berger l'a engagé et la réussite est au rendez-vous. « Au départ l'export c'était la Suisse, la Belgique et le Québec. Nous réalisons aujourd'hui 80 % de nos ventes à l'international, dont un quart en Amérique du Nord, 14 % en Asie et le solde en Europe et au Brésil », explique Richard Mamez, président de ce groupe actif dans la purification et le parfumage de la maison depuis 115 ans. Une performance que cette PME normande, forte de 40 M€ de chiffre d'affaires l'an passé avec une croissance de 9 % en 2012 - et qui pense aller vers deux chiffres l'an prochain -, explique par plusieurs éléments.



Jean-Claude Volot, vice-président du Médef.

Photo : DR

Adapter le couple produit/marché

Les clés du succès reposent d'une part sur l'adaptation du couple produit/marché et d'autre part sur le facteur humain, et je félicite à ce sujet Valtus » poursuit le dirigeant qui a su adapter sa gamme pour répondre aux attentes des consommateurs dans tous les marchés- il a 800 000 diffuseurs, mais l'investissement produit est très faible par rapport au résultat tout en s'entourant des bonnes personnes. Et pour optimiser ses implantations, Richard Mamez a également sa méthode. « Le chef d'entreprise doit se déplacer. Il doit, en effet, se libérer une semaine par mois pour voyager. Il doit, par ailleurs, recruter des cadres export internationaux partageant la culture de l'entreprise pour la représenter. » Disposant de filiales au

© Tous droits réservés CFNEWS 2013-2014

Canada, aux États-Unis et au Brésil, le groupe, accompagné par Azulis Capital, Ardian et CM-CIC Investissement depuis 2007, a opté pour des distributeurs et des master-agent dans tous les autres pays dans lesquels il est présent, notamment en Asie où il ambitionne de faire passer la part de ses ventes à 20 % d'ici quelques années. Pour y parvenir, Lampe Berger qui emploie à ce jour 150 personnes dans le monde, mise sur la Chine, où il a prévu de démarrer l'an prochain.



Photo : DR

Jean-Charles Simon, associé Simon Associés.

Comprendre la mentalité du pays

Un pays dans lequel il se déploiera sans craindre de se faire avoir compte tenu des atouts dont il dispose. « Pour aller à l'export, l'adaptabilité des entreprises est essentielle pour comprendre la mentalité et les modes de fonctionnement d'un pays », souligne Jean-Charles Simon, associé du cabinet Simon Associés qui a, pour mémoire, conclu une convention organique internationale avec la structure pékinoise Zhong Yin Law Firm en juin 2012.

Et pour y parvenir, les sociétés ont plusieurs options. « Elles peuvent s'appuyer

sur des moyens humains en concluant des associations/partenariats, en s'entourant de relais locaux en mesure de développer la relation humaine particulièrement importante en Chine, ou encore en demandant conseil à des spécialistes (avocats, conseils financiers...), poursuit l'associé du cabinet d'avocats. Mais aussi sur des moyens financiers en profitant ou non des aides de l'État et des organismes publics (Coface, Crédit Impôt Export, aides régionales). » À noter cependant que ces dites aides sont in fine très faibles en France. « Elles ne représentent que 500 M€, soit 1 % de nos exportations, précise Jean-Claude Volot. D'ailleurs, seules 10 % des entreprises exportatrices profitent aujourd'hui de la manne publique. » Et d'ajouter que la position du Medef, est qu'il n'y en ai pas.

*« Seules 10 %
des entreprises exportatrices
profitent aujourd'hui
de la manne publique. »*

Si les moyens financiers à consacrer sont importants, les entreprises ne doivent pas hésiter car l'international aide aussi à maintenir la compétitivité. C'est d'ailleurs grâce à l'export qu'un groupe comme DBApparel, propriétaire de treize marques, dont DIM, Playtex et Wonderbra, est parvenu à se redresser car au départ il l'avoue le groupe a confondu expansion et internationalisation. « La force de la France par rapport à un pays comme la Chine réside dans sa capacité à allier innovation, marque et distribution, insiste Xavier Léplinge, COO de cet ensemble qui réalise à ce jour 40 % de ses 670 M€ de chiffre d'affaires à l'international.

Attention cependant au risque de faire copier/coller. Il faut partir du besoin client pour ne pas faire de court-terme et bien identifier les facteurs clés de succès afin de définir une stratégie adaptée à ce que l'on veut faire à l'international. »

Pour lui, l'international permet même de donner un avenir aux sites français - DBApparel est d'ailleurs le plus gros employeur d'Autun, ville de Bourgogne où se situe l'usine en France.

« Pour cela, l'entreprise doit comprendre sa valeur ajoutée en termes de proximité avec les clients, de savoir-faire ou encore de caractère made in France », poursuit ce directeur des opérations. ■

Investir dans les hommes clés

Si les fonds de private equity sont d'excellents initiateurs à la croissance externe hors des frontières, la transformation de l'état d'esprit d'une entreprise vient surtout de la mentalité et de l'expérience des hommes clés. « Sélectionner le bon dirigeant pour intervenir partout dans le monde en urgence est essentiel, rappelle Philippe Soullier, président du groupe de management de transition Valtus Transition. Nous avons la chance

de disposer d'un vivier de dirigeants exportables - si besoin -, ou locaux, avec l'aide de notre partenaire dans le pays concerné. Par exemple, pour l'usine des Philippines de DB Apparel qui allait fermer nous avons dépêché la bonne personne et l'usine est repartie », rappelle-t-il. Le conseil intervenant dans 29 pays, réalise à ce jour 20 % de son activité à l'international et projette de faire passer cette part à 40 % dans les années à venir.



Photo : DF

Philippe Soullier,
président Valtus Transition.

À LIRE AUSSI
SUR CFNEWS EN LIGNE

➔ **Voir ou revoir l'intégralité de la conférence-débat en vidéo**