



Export & International

Moteur ou frein de la croissance pour la PME Innovante ?

Rencontre du mardi 19 Juin 2012 - Agence régionale de développement – Paris

Première intervention : « le regard d'une PME innovante » Bernard HODAC - Président du groupe OSMOS



Créé en 2001, le groupe OSMOS est le leader mondial de la surveillance sécuritaire des structures. Sa technique de pointe est utilisée dans 22 pays et est implantée dans les filières énergétiques au Canada, au Japon ou encore en Allemagne.

DIFFICULTES D'UN DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DE LA PME

Dans un contexte français de grands groupes « CAC 40 », le développement à l'international d'une PME est un parcours semé d'embûches. En effet, le modèle français favorise l'émergence de grands groupes, des « châteaux-forts », à l'abri desquels se « réfugient » les PME. Une stratégie courante pour la PME innovante est alors celle de conclure un partenariat avec un grand groupe qui lui permettra de s'internationaliser grâce à sa « force de frappe » mais aussi et surtout à sa crédibilité commerciale.



Cette **dépendance des PME vis-à-vis des majors** semble être une caractéristique bien française. Nous pouvons par exemple évoquer l'Allemagne qui a su favoriser l'émergence d'un tissu de petites PME très dynamiques. Cela peut notamment s'expliquer par une réglementation favorable mais aussi par la vision allemande de la PME. Au contraire de la France, il n'y a pas de hiérarchisation entre « petite » et « grosse » entreprise. L'équivalent de notre régime de la SARL en Allemagne désigne aussi bien une toute petite PME qu'une société employant 10000 salariés, seule la société cotée en bourse changeant d'appellation.

Cela traduit un certain esprit français qui a tendance à classer les entreprises en deux catégories : les grands groupes...et les autres. Bien que pouvant apparaître comme une difficulté mineure, ce modèle des « châteaux-forts » et de leurs « vassaux » représente un véritable frein pour le développement international des PME. Cela explique notamment des difficultés connexes comme le manque de confiance du système financier en la PME qui n'aurait pas de « caution » grand-groupe.

Les contraintes du système bancaire et des accès au capital-risque représentent l'autre frein majeur pour la PME qui souhaite développer son activité à l'international. Car sans capacités de financement comment construire une véritable stratégie internationale ? La PME doit ainsi constamment argumenter, défendre son activité et son potentiel pour obtenir la confiance du système bancaire.

Un autre point bloquant est celui du **Handicap interculturel**. Ainsi, tant au niveau du président que de ses équipes, se lancer à l'international suppose une réelle capacité à s'ouvrir à d'autres cultures que la sienne. Cela nécessite en premier lieu la connaissance des langues qui, on ne peut que le déplorer, ne sont pas suffisamment maîtrisées en France. Mais au-delà de pouvoir échanger des mots avec son interlocuteur étranger, il faut pouvoir se comprendre, c'est-à-dire communiquer. Et la communication ne repose pas seulement sur les mots, elle comprend toute une partie de non-dits, de sous-entendus et de non-verbal qui ont une importance certaine. On a vu des contrats échouer sur des incompréhensions liées à ce facteur culturel.

Une autre difficulté pour les présidents de PME est celle liée à la concurrence. **Le benchmark s'avère souvent insuffisant** alors qu'il s'agit d'une étape-clé dans une stratégie d'internationalisation. Il convient en effet d'étudier quels sont les producteurs locaux qui pourraient être amenés à proposer une solution proche de la nôtre mais aussi le cas d'autres PME françaises ou européennes qui désireraient s'implanter directement ou indirectement (partenariats) sur le territoire. Cette question du benchmark appelle à celle de la **protection juridique**. Trop de PME se lancent dans une stratégie internationale sans une protection adaptée pour les protéger d'une concurrence sauvage.



L'INTERNATIONAL, UN LEVIER DE CROISSANCE POUR LA PME

Les difficultés précitées doivent être surmontées car l'international reste dans la plupart des cas un véritable levier de croissance pour la PME. A condition, bien entendu, que cette dernière propose une solution innovante.

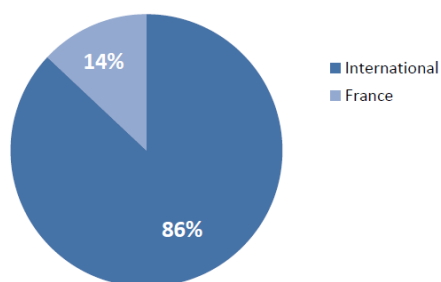
Il s'agit alors pour elle dans un premier temps de **mettre en accord sa politique de développement avec la réalité**. En effet, une ouverture à l'international est synonyme de nouveaux débouchés permettant à la PME de rencontrer véritablement ses potentialités de développement.

La PME consolide également ses achats par la consolidation de ses ventes, ou en d'autres termes réalise des **économies d'échelle**.

De plus, dans un contexte de crise économique et de ralentissement de l'ensemble des marchés européens, l'international peut devenir une solution pour **échapper aux marchés moroses** et trouver des débouchés plus dynamiques. Il s'agit de stabiliser les flux de revenus pour échapper aux aléas d'un seul marché.

Enfin, de solides références internationales sont bénéfiques pour exploiter son marché national. La PME revêt alors une couleur particulière : elle a su s'exporter, il doit donc s'agir d'une entreprise performante. L'international est ainsi aussi un moyen pour favoriser son leadership en France.

REUSSIR A L'INTERNATIONAL : LES FACTEURS-CLES POUR OSMOS



OSMOS réalise 86% de son chiffre d'affaires à l'export.

Le premier facteur de réussite d'OSMOS est tout simplement la solution qu'il propose. Ainsi, le vieillissement des infrastructures concerne tous les pays. Le développement à l'international d'OSMOS n'a donc potentiellement **aucune limite géographique**, à la différence de certaines PME proposant des produits ou services liés au territoire.

L'autre facteur du succès d'OSMOS concerne l'**innovation**. Ses solutions revêtent une forte qualité technologique sans pour autant relever d'un modèle de standard fermé. En effet, les stations de monitoring OSMOS peuvent accueillir tous les capteurs du commerce. Il ne s'agit pas de contraindre les clients par un système fermé mais de **permettre une généralisation du produit**.



D'autre part, le déploiement de la solution OSMOS est également permis par son **coût limité** qui la rend abordable quel que soient les projets.

La **qualité technologique** du produit est impérative pour affirmer une véritable suprématie en son domaine. C'est pour cela qu'OSMOS affecte la plus grande partie de ses bénéfices à la R&D. Il s'agit d'un effort d'innovation permanent pour la PME qui peut alors proposer une nouvelle génération technologique tous les 2 ½ ans.

Enfin, OSMOS a fait le choix de ne pas s'implanter directement dans ses pays cibles et de développer des partenariats avec des **licenciés exclusifs ou sectoriels**. Ainsi, ce réseau d'affilié lui garantit une présence à l'international sans pour autant devoir prendre en charge la prospection et la gestion des clients sur place. Selon l'activité de la PME, il faut donc savoir raison garder pour résister au chant des sirènes d'une implantation directe, souvent objet du rêve d'un président de PME.

BONNES PRATIQUES

A travers l'expérience OSMOS il est possible d'identifier quelques bonnes pratiques pour la PME innovante qui souhaite développer son activité à l'international.

La première bonne pratique semble évidente après lecture du cas OSMOS : favoriser autant que possible **la R&D**. Il s'agit par-là de pouvoir proposer une valeur ajoutée technologique et qualitative, condition primordiale d'un leadership mondial.

Le deuxième point important est celui relatif à la **propriété intellectuelle**, une PME ne pouvant croître à l'international sans une protection adaptée. Il est cependant nécessaire d'arbitrer entre la protection qui s'avère nécessaire pour protéger les intérêts de la PME et certains process industriels qui n'en ont pas besoin. En effet, il s'agit de trouver un juste milieu entre une protection totale, coûteuse (en argent mais aussi en temps) et une protection qui ne serait pas suffisante.

Il est d'autre part important pour la PME de conserver une **capacité d'endettement** pour la R&D et une **faculté d'investissement sur fonds propres** pour la production industrielle.

En ce qui concerne le marketing et le commercial il s'agit de s'associer à des **partenaires fiables** et bien implantés sur le marché. La difficulté étant de trouver les associés qui ont intérêt à votre succès. Cela peut sembler évident, mais pourtant il s'agit d'une erreur fréquente pour une jeune PME. Ainsi, il ne s'agit pas de trouver les associés les plus prestigieux ou les plus visibles mais plutôt ceux qui pourront véritablement tirer des bénéfices du partenariat. Seuls ces derniers resteront des partenaires fiables et impliqués dans le développement de votre PME.



En effet, il est important de savoir saisir les occasions et de rester très ouverts quant aux partenaires potentiels qui se présenteraient à vous. Ainsi, « pour être vivant dans le futur, il faut être vivant dans le présent »...de belles surprises peuvent parfois apparaître derrière ce qui paraissait pourtant peu porteur.

Il s'agit dès lors d'accepter la part de **sérendipité**, le hasard fortuit, relative à toute aventure entrepreneuriale.

Enfin, il reste impératif de prendre soin de l'élément fondateur de l'entreprise : ses ressources humaines. Il convient de **former ses collaborateurs** aux standards internationaux et à l'interculturel.

AVANT DE SE LANCER...

Quels critères observer avant de se lancer dans une aventure internationale ?

Le premier de tous semble évident et pourtant ne se vérifie pas toujours : il s'agit pour l'entreprise d'avoir franchi toutes les **étapes-clés** sur son territoire national. Ainsi, il y a de fortes probabilités que les problèmes non résolus sur ce marché se posent à nouveau à l'international. Il en va notamment de l'épineuse question des brevets.

Le deuxième critère est celui de la **rentabilité du projet** : il est impératif de prévoir un profit le plus tôt possible. C'est-à-dire de penser un modèle qui soit tout de suite rentable, même si, bien entendu, cela ne sera peut-être pas le cas. C'est la posture mentale du chef d'entreprise qui est ici essentielle.

D'autre part, on ne le dira jamais assez : **savoir s'entourer**. Il s'agit de croître avec son actionnariat et à travers son Conseil d'Administration qui doit être considéré comme un véritable organe de gestion.

Enfin, **accepter ses erreurs** et surtout savoir en tirer profit. Car si un entrepreneur commet toujours beaucoup d'erreurs, ce sont toutes celles qu'il ne fait pas qui permettent à son entreprise de survivre...

Seconde intervention : « le regard de l'Agence régionale de développement » Intervention de Denis TERSEN, Directeur de l'ARD



L'Agence Régionale de Développement a été conçue pour faciliter une adéquation efficace entre besoins des entreprises et offres des territoires. **L'ARD accompagne des PME technologiques franciliennes dans leurs efforts d'internationalisation** notamment aux Etats-Unis, en Chine et en Israël.

L'ARD est ainsi implantée à San Francisco, Boston, Sarrebruck, Tel Aviv et Shanghai. Chaque implantation se présente sous la forme d'une filiale. Il en est ainsi de Hubtech21 qui regroupe les implantations de San Francisco et Boston.

Paris Region Entreprises

Paris Région Entreprises est la **nouvelle marque de l'ARD** qui se veut désormais comme un « catalyseur d'énergies ». Cette création se fait dans le contexte d'une nouvelle stratégie régionale de développement économique et d'innovation votée en 2011 par la Région Ile-de-France. Il s'agit d'un projet qui regroupe **4 acteurs** : l'ARD mais aussi le Centre Francilien de l'Innovation, le lieu du design et Artesi (qui devient la fonderie, agence numérique Île-de-France).

Son ambition est de **faire grandir les PME** en accompagnant leur développement dans la durée. Sa cible : les entreprises franciliennes de plus de 20 salariés (PME et ETI).



Sa méthode peut se résumer en 4 points-clés :

- Une démarche proactive et ciblée
- Un accompagnement personnalisé
- Une relation de confiance et dans la durée
- Une approche globale de l'entreprise

L'un des objectifs-clés visés par Paris Région Entreprises est d'aider les PME franciliennes à développer leur potentiel innovant. En effet, il faut reconnaître que celles-ci sont globalement très mauvaises en la matière. Et pourtant, c'est l'innovation qui est souvent à l'origine d'un déploiement à l'échelle internationale. Ainsi, l'expérience montre que plus une PME innove plus vite elle sera présente sur les marchés internationaux.

La relation entre innovation et développement international est ainsi très forte. Une enquête menée par l'ARD conclue qu'après 3 ans d'existence, 90% des PME innovantes ont enclenché une démarche d'internationalisation. Et après seulement quelques années 30% de leur CA est réalisé à l'export. Les entreprises innovantes exportent donc mieux que les autres et cette ouverture à l'international nourrit à son tour leur dynamique d'innovation.

Paris Région Entreprises a pour objectif de **faire grandir 150 entreprises franciliennes par an**, à travers l'apport de conseils et de connections.



Pierre VILPOUX

Membre du Comité Directeur et Vice-Président du Synnov



Synnov a pour objectif de promouvoir les intérêts de l'innovation et de ses acteurs. Comme tout Syndicat, afin de poursuivre son activité et d'atteindre ses objectifs il nécessite des moyens financiers. Les cotisations liées à l'adhésion représentent sa principale source de revenus. De nombreux avantages sont liés à cette inscription comme les conférences, les rencontres régulières, les rapports et publications. A noter que prochainement nos différents évènements deviendront payants pour les non-adhérents et ce afin de rentrer dans les frais du Syndicat.

Si vous adhérez à notre vision et souhaitez participer à la belle aventure du Synnov, rejoignez-nous !