

INTERNATIONAL EMBARQUEMENT IMMÉDIAT



L'INTERNATIONAL

"Votre définition de l'international ?" "Bonne question" répondent les acteurs du thème, pourtant surpris par la demande. Les variantes ne manquent pas, de celle l'assimilant à la simple exportation à la vision très large intégrant toute démarche au-delà des frontières hexagonales. La commission "International" de l'Union des entreprises pour l'Ille-et-Vilaine (UE 35) retient cette dernière, convaincue que l'ouverture sur l'Europe et le monde doit faire partie des préoccupations de tout dirigeant, quelle que soit la taille de son entreprise. Faire ses premiers pas à l'international impose parfois d'emprunter un itinéraire sinueux. Le nombre des structures dédiées à son accompagnement ne le simplifie pas. De fait, pour beaucoup d'entrepreneurs, il s'avère difficile de distinguer précisément qui fait quoi. Justement, l'une des ambitions de la commission "International" de l'UE 35 vise à clarifier l'offre et à orienter les entrepreneurs vers l'organisme le plus approprié, en fonction de sa problématique.

L'autre objectif de la commission consiste à sensibiliser les adhérents de l'UE 35 à la notion même d'international. Il s'agit de contribuer à créer une culture ouverte sur le monde et de faire que tout chef d'entreprise pose un regard au-delà de l'Hexagone sur toutes les composantes de son activité.

La première réunion plénière de la commission traduisait cette volonté. Elle a permis à une centaine d'entrepreneurs de faire un tour du monde en 180 minutes !



LES BONNES PRATIQUES À L'INTERNATIONAL

■ Essentiel : la nature de la motivation

Bien des facteurs conditionnent les bonnes pratiques à l'international : secteur d'activité, taille d'entreprise, moyens disponibles... et nature de la motivation, un point essentiel. Ni "coup", ni "bouée de sauvetage", il s'inscrit dans une stratégie et dans le temps. Il conditionne pour partie la pérennité de l'entreprise et de ses emplois. Définir son expertise, s'assurer que le produit peut s'adapter au marché, y situer la firme, le mesurer, recueillir un maximum d'informations, visiter des salons professionnels, repérer les pays potentiels - d'abord les plus proches - rencontrer des partenaires et industriels locaux... La phase préparatoire à l'export en détermine la suite. Les structures d'aides ne demandent qu'à aider les entreprises dans leurs démarches... Leurs relais locaux les conseilleront sur les règles et

normes en vigueur comme sur les modalités d'expédition et de paiement. La réussite ou l'échec tient souvent à une affaire d'hommes, d'où l'influence du choix des partenaires ! Dans tous les cas, la connaissance du terrain prime.

La firme doit se donner les moyens d'un service export : secrétaire bi ou trilingue ou, mieux, personne dédiée. Des aides le facilitent. Et, y compris dans les Pme, le jeune et l'entreprise trouvent leur compte dans le Volontariat international en entreprise (Vie). Il offre une riche expérience au premier et, à la seconde, une alternative au recrutement local ou à l'expatriation, tout en lui permettant de prospecter, réaliser des études de marché, créer une structure locale, accompagner un contrat... ■



LUISINA SCD (Noyal-sur-Vilaine)

15% d'export en 6 ans "L'international n'a rien d'effroyable"

Voici une dizaine d'années, à Servon-sur-Vilaine, Jean Jeuland crée Luisina-Scd, une société familiale spécialisée dans la robinetterie et l'évier pour cuisine. En 2004, elle emploie une centaine de salariés et son CA atteint 45 M€, dont 15 % d'exportations en progression constante, réalisées surtout en Europe : Espagne, Portugal, Grande-Bretagne, Allemagne, Belgique et pays de l'Est. S'y ajoutent "un peu la Russie, la Chine, l'Australie et, bientôt, les Etats-Unis" précise Marylène Levan, directrice Marketing et Communication.

"Nous avons débuté l'international voici six ans, un peu par hasard, trouvant un distributeur, puis un autre". La qualité du diffuseur fait la différence ; "il doit être compétent et prêt à

défendre votre marque". Depuis, la société va de pays en pays, selon l'intérêt des marchés et les aptitudes des revendeurs.

"L'international n'a rien d'effroyable" estime Marylène Levan. Sa principale difficulté tient aux différences de culture. "Les barrières culturelles sont faibles" dans les pays proches, à l'inverse de ceux plus éloignés "où il faut



appréhender d'autres types de relations". En Russie, l'opacité ne permet pas toujours de "savoir à qui nous avons à faire" et la garantie de paiement est un

problème". Commercer avec la Chine demande une "grande patience. Les Chinois ne disent jamais non, mais c'est très long".

"SON AIDE A ÉTÉ TRÈS PRÉCIEUSE"

Les langues ne constituent pas une barrière pour la société : "Nous avons de nombreuses

compétences linguistiques". Les Russes emploient beaucoup l'allemand et l'aide sur place d'un conseiller de Bretagne international fait le reste. L'anglais résout l'essentiel des relations

avec la Chine et Luisina-Scd a fait appel aux compétences d'une stagiaire chinoise de l'Ecole supérieure de commerce de Rennes.

Adapter les produits aux pays "n'est pas une difficulté". La société ne rencontre pas d'exigences particulières en Europe, sauf en Grande-Bretagne qui nécessite la production de robinetteries spécifiques. L'Australie impose beaucoup de certifications ; "elles se surmontent très bien".

Luisina-Scd a fait appel aux services de Bretagne international pour entrer sur le marché russe. "Elle a débroussaillé le terrain, assuré toute la phase de prospection ; son aide a été très précieuse. Son relais local a cherché les renseignements utiles sur les distributeurs, analysé la concurrence, pris les rendez-vous nécessaires et organisé la mission. Il nous restait à y aller avec notre catalogue". Une année s'est écoulée

Pour la société, l'aspect crucial de l'export consiste à trouver le distributeur compétent prêt à défendre sa marque.

avant de décrocher le premier client et, une fois les contacts noués, l'entreprise établit des relations directes. Une démarche similaire est engagée sur le marché nord américain. "Les premiers contacts sont lancés et nous attendons les retombées".

Pourquoi Bretagne international ? "Notre responsable Export avait travaillé avec l'ex Mirceb dans sa précédente entreprise. Satisfait de ses services, il lui a fait appel tout naturellement". ■



L'INTERNATIONAL VU PAR DES INTERVENANTS



"SI NOUS N'Y ALLONS PAS, IL VIENDRA À NOUS"

Un état d'esprit et une large notion d'échanges débutant dès les frontières de l'Hexagone

Inexorable l'international ! Aussi vital que l'oxygène ! Il prend des formes très diverses, de l'export aux cessions de licences. Si toutes les entreprises n'en ont pas les moyens, encore trop peu s'y engagent et, dans tous les cas, il réclame la mise en place d'une démarche stratégique. Une meilleure lisibilité des organismes d'accompagnement inciterait sans doute des Pme à s'y essayer. C'est en tout cas l'un des objectifs majeurs de la commission "International" de l'UE 35.



→ Alain Parmentier

Voici peu, il restait de bon ton de consacrer le vocable d'international au commerce hors Europe. Histoire de le distinguer de la triviale transaction intracommunautaire, semblant d'export, au prétexte qu'elle s'assimilerait au business. Habitudes de consommation, réglementations, usages, normes, langues... Tant de facteurs différents toujours d'un pays à l'autre. A présent, l'emploi du terme débute dès les frontières de l'hexagone. Mais il englobe un

état d'esprit et une notion d'échanges beaucoup plus large que l'exportation.

Selon Thierry Courtaigne, directeur général du Medef international (MI), "l'international est vital, comme l'oxygène !" Pour le directeur de Bretagne international (BI), Marc Gillaux, "multiforme, il intègre export, achats, sourcing, partenariats divers..." Son homologue à la Drce, Fabien Leroux, préfère parler "d'internationalisation, qui concerne toute action se projetant sur les marchés étrangers, ----- Suite p.15 >





MEDEF INTERNATIONAL

Son réseau : le patronat du monde

20 collaborateurs animent 55 comités géographiques bilatéraux

Le métier du Medef international (MI) ? "Faire se rencontrer l'offre et la demande dans un maximum de pays. Grâce à son réseau, mettre en relation les bons interlocuteurs, du chef d'Etat au dirigeant de Pme" explique son directeur général, Thierry Courtaigne. Pour cela, "notre méthode" se base sur des délégations, séminaires, forums, rencontres de haut niveau et sur l'intelligence économique. Quant à son réseau, "c'est tout le patronat du monde !"

Mais attention ! Avec une équipe de 20 personnes, la structure "n'a pas de guichet". Elle s'appuie sur

ses relais territoriaux, "comme l'UE 35 et sa commission International". Celle-ci informe ses adhérents sur les opportunités de rencontre de décideurs étrangers à Paris ou des voyages de délégation dans des pays donnés.

Exemples : Début juillet, François Périgot, président de MI, emmène une délégation à Zagreb. En août, avec les ambassadeurs de France de la région, un séminaire traite de la conjoncture et des opportunités d'affaires en Amérique centrale.

Les 12 et 13 octobre, Jacques Lefebvre, vice-président de Lafarge et coprésident du Comité mixte franco-marocain Cgem-Medef conduit une délégation

au Maroc. Du 23 au 26 novembre, Ernest-Antoine Seillière emmène une délégation en république d'Afrique du sud.

"D'ABORD CONQUÉRIR LES MARCHÉS PROCHES"

La structure "ne peut pas s'occuper des primo exportateurs". Par

contre, elle accompagne les entreprises engagées à l'international "dans la continuité de leur effort". Et T. Courtaigne insiste : "déjà en Europe", elles affrontent maintes différences : langue, habitudes, organisation, approche, distance. D'ajouter : "Il faut d'abord conquérir les marchés proches avant d'aller en Corée ou au-delà". L'équipe anime 55 comités géographiques bilatéraux constituant

autant de modes d'action et de gestion de la structure sur les zones visées. Huit chefs de service ou chargés de mission se répartissent le monde : Asie, Europe occidentale, centrale et orientale, Amériques, Proche et Moyen-Orient, Afrique - Caraïbes - Pacifique. Pour renforcer le développement des entreprises, ils s'appuient sur le réseau mondial des organismes représentant les entrepreneurs.



Thierry Courtaigne insiste sur trois points auprès des dirigeants : "Il n'y a pas de petit pays. Informez-vous au maximum avant de vous lancer et recensez vos amis : beaucoup de gens sont passés par différentes écoles et ont de l'expérience". ■



"Faire de l'international, c'est saisir des opportunités d'affaires - produits, sous-traitance, importations... - partout où c'est possible, selon ses compétences, ses produits et ses moyens financiers" estime Thierry Courtaigne.

LES COMPOSANTES DE LA MÉTHODE DE MEDEF INTERNATIONAL

DÉLÉGATIONS

Chaque année, il conduit 20 à 30 délégations d'entrepreneurs porteurs de projets sur des pays ciblés. Elles leur permettent d'y rencontrer des décideurs publics et privés, d'identifier partenaires et projets, connaître les conditions d'exercice et d'environnement des affaires et anticiper sur leurs besoins.

SÉMINAIRES ET FORUMS

En France et à l'étranger, il organise de nombreux séminaires et forums qui permettent d'échanger des expériences, rencontrer des partenaires et maintenir un niveau d'informations actualisé.

RENCONTRE DE HAUT NIVEAU

Il convie toutes ses entreprises adhérentes à plus de 50 rencontres annuelles avec des chefs d'Etat et de gouvernement et les principaux décideurs publics et privés étrangers. Elles facilitent la réalisation des projets et la solution des problèmes rencontrés.

INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

Il crée des groupes de travail et effectue des missions d'expertise suivies de rapports sur divers thèmes : financement de projets, fiscalité, règlement des différends, garantie des investissements, politique commerciale bilatérale...

L'INTERNATIONAL VU PAR DES INTERVENANTS



► y compris les implantations et cessions de licences".

Avec un taux de 4,5 %, la Bretagne détient le 5^e rang national pour son Pib. Or, elle se place en 16^e position des exportations, perdant même trois places entre 2001 et 2002.



→ Fabien Leroux

Depuis longtemps, la région ne brille pas en la matière. Pourtant, le manque d'outils mesurant ses flux de produits et services fait douter de la

véracité du classement. En effet, "ne sont comptées comme exportations bretonnes que celles faisant l'objet d'opérations de transit dans la région" explique M. Gillaux.

"DES TRÈS PETITES Y PARVIENNENT FORT BIEN ET DES GRANDES LE FONT TRÈS MAL"

S'en remettre aux variations d'une année à l'autre "n'est pas plus fiable" ; trop d'aléas font varier les chiffres. En 2002, le marché du porc signait d'importants

----- Suite p. 17



CUIVRINOX (Tinténiac)

La nécessité de structurer sa démarche

Un écueil à éviter : partir tous azimuts

Quand il s'engage à l'international, le Pdg de Cuivrinnox vise de nombreux pays et pense "rapidement faire exploser les compteurs". Il change vite son fusil d'épaule et s'engage dans une démarche stratégique, aidé par un dossier "Arbre". Celui-ci évite des écueils, aide à aborder les spécificités de l'exportation et finance jusqu'à la moitié des actions engagées.

Des aménagements pour MacDo, Petit bateau ou une chaîne d'hôtels aux Etats-unis... Les clients de Stéphane Ridard, Pdg de Cuivrinnox, à Tinténiac, le mènent "à l'international" et lui servent de référence. Fort de ces tentatives, le fabricant spécialisé dans la transformation du laiton et de l'inox cible de nombreux pays. "Ma première erreur". Il fait appel à un traducteur qui ne connaît ni les pays cibles ni le métier pour créer un site Web et une plaquette bilingue ; il "fait" du mot à mot. "On est vite débordé en faisant seul de l'international. Et j'ai vite réalisé que partir tous azimuts ne permet pas un travail de fond". Le Pdg décide de "structurer" sa démarche. Il se souvient de l'offre de service de la Cci malouine et monte un dossier d'Aide régionale des entreprises bretonnes à l'exportation (Arbre), financé par la Région. Celui-ci incite à une vraie stratégie par pays cible et oblige à envisager toutes les spécificités en matière de produit, homologation, matériel de démonstration...

Réseaux de distribution, normes de sécurité, standards ou modes de règlement changent selon les pays, "même en Europe". Et il faut

adapter les conditions de livraison. Comparé au prix du marché, le mode de transport des destinations lointaines "est souvent déterminant" ; le coût d'expédition par avion peut égaler le prix de revient du produit.

LE DOSSIER ARBRE "CANALISE LA DÉMARCHE"

"Il est important de fixer les conditions de paiement dès la genèse du marché". Règlement franco, ou prix départ ? Dans le premier cas, le produit voyage "sous votre responsabilité". Et la demande préalable de couverture s'impose auprès d'une compagnie d'assurances de crédits à l'international. "Sinon, il peut être difficile de retrouver son argent". Le Pdg s'est calé sur les Etats-Unis, le Royaume-Uni et l'Allemagne, "autant de cultures et de façons différentes de travailler". Dans les deux premiers, il s'est vu "fermer des portes" au seul fait d'être Français... "Je ne m'atten-

dais pas à ce que le contexte de politique mondiale influe autant". Néanmoins, une fois que l'interlocuteur "a dit ce qu'il avait sur le cœur, les relations se normalisent". Outre les disparités de prix d'un pays à l'autre, la barrière des langues reste l'une des grandes difficultés ; "elle entraîne la barrière culturelle".

Avec un plan sur trois ans intégrant l'ensemble des dépenses, le dossier Arbre "canalise la démarche". En fin de première année - comme pour les suivantes - le versement des aides s'est fait sur le bilan des actions menées et de leurs coûts. Faute d'avancement suffisant, le programme a été ajourné durant un trimestre, "le temps que nous nous remettions à niveau". Stéphane Ridard se rapproche alors d'un cabinet

spécialisé dans la prospection. Il signe un contrat de douze mois, renouvelable, et verse 2 000 € par mois pour cette démarche au Royaume-Uni.

"Au début, on croit faire exploser les compteurs... Mais ça ne se passe pas comme ça". Arrivé à la mi-temps du programme, le Pdg "voit bien ce qui fonctionne". L'activité à l'export atteint 4 % et devrait passer les 10 % à l'échéance du plan. "Nous pourrions alors financer la suite du développement à l'international par nos résultats. L'export est un véritable investissement".

ARBRE SOUTIEN LES ENTREPRISES BRETONNES A L'INTERNATIONAL

Le montage d'un dossier Arbre (Accompagnement régional des entreprises bretonnes à l'exportation) favorise la réflexion des Pme-Pmi sur les moyens de leur développement international. Il facilite leurs démarches, appuyées par un plan - si possible - à trois ans.

Sont éligibles les firmes de plus d'un an, siégeant en Bretagne, saines financièrement, à jour des obligations fiscales et sociales, employant moins de 250 personnes, ne dépendant pas à plus de 25 % de groupes de plus de 250 salariés et dont le CA ne dépasse pas 40 M€ ou dont le bilan n'excède pas 27 M€. Pour une période de 3 ans, selon la nature des dépenses éligibles, le taux d'intervention et le plafond d'aide varient :

■ Produits, prospection, promotion : 30 % - 15 000 €

■ Implantation commerciale à l'étranger : 30 % - 45 000 €

■ Honoraires et ressources humaines : 50 % - 15 000 €

Sauf en prospection, le programme est - si possible - basé sur trois ans, avec ajustement annuel. Il s'établit d'office sur cette durée pour les implantations commerciales à l'étranger dont les infrastructures doivent être permanentes. L'aide de la première année est versée à son terme, sur présentation d'un bilan d'actions et de justificatifs de dépenses.

L'entreprise valide la poursuite de ses actions sur une deuxième année, soit dans les conditions d'origine, soit en précisant les modifications apportées, de même pour le troisième exercice.

Le montage des dossiers peut se faire avec différents partenaires. La Drce et la Région versent des aides et suivent les dossiers après instruction et présentation à un comité mixte Etat-Région

Cuivrinnox emploie 30 personnes et réalise un CA de 3,5 M€. "Nous avons engagé notre démarche à l'international avec nos deux filiales" explique Stéphane Ridard.

Arbre a financé la moitié des dépenses engagées, dont celles liées à la prospection et à l'embauche d'une assistante export. Titulaire d'un Bts de commerce international, elle parle anglais, espagnol et prend des cours d'arabe.

L'INTERNATIONAL VU PAR DES INTERVENANTS

contrats avec la Russie qui imposait des départs de Rungis. Les éleveurs de l'Ouest n'exportaient pourtant pas moins ! La même année, les ventes de voitures françaises à l'étranger progressaient quand celles de Bretagne régressaient. La production de La Janais n'était pourtant pas frappée d'embargo...

Le doute sur les statistiques nuit à la responsabilisation des acteurs économiques et à la mesure de l'impact des initiatives d'aides. Alors, comme beaucoup, BI attend "des dispositifs permettant la mesure fiable des flux".

Un millier des 2 600 exportateurs répertoriés en 2001 pratiqueraient des échanges réguliers. Jean-Claude Crocq, président de la Crci de Bretagne,



→ Jean-Claude Dang

nuance : "300 le font en grand, autant régulièrement et 400 en parlent plus qu'elles ne le font". Reste que si bien des Pme pourraient exporter et

"ont tort de ne pas le faire, beaucoup n'en ont pas la capacité". En cause alors, un produit inadapté ou un manque de capacité financière pour mener une démarche à l'export.

L'international affaire de taille ? "Des Tpe y parviennent fort bien et des grandes le font très mal" constate T. Courtaigne. Le président de la Crci pense de même : "Un artisan peut très bien exporter". La clé réside

avant tout dans la nature du produit et l'organisation.

"LA DIFFICULTÉ DES COMMUNICATIONS PHYSIQUES A SE RENDRE A L'ÉTRANGER"

Il rejette l'idée selon laquelle les Bretons n'exportent pas. "Bon nombre de ceux qui le peuvent le font". Le président de l'UE 35, Patrick Caré, ajoute : "Nous sommes forts pour faire venir des entreprises. Pour les Japonais, la Bretagne a la meilleure main-d'œuvre française et beaucoup d'entrepreneurs ou de cadres s'exportent". Néanmoins, il admet la faiblesse des exportations régionales.

Malgré deux atouts rares : son nom et sa diaspora, "la Bretagne est plutôt en déclin par rapport à ses possibilités" analyse Jean-Claude Dang, conseiller du commerce extérieur et directeur de la Bnp en Ile-et-Vilaine et Côtes d'Armor. "Les Bretons n'ont jamais hésité à s'expatrier et ont créé des amicales partout dans le monde. Mais la région exploite trop son identité culturelle et pas assez son potentiel économique".

"L'avenir est aux grandes régions ; les autres auront du mal" insiste P. Caré, évidemment "très favorable" à l'aéroport de Notre-Dame-des-Landes. Surtout qu'obligeant au passage par Paris, "la plupart de nos dessertes aériennes sont inadaptées". Pierre-Yves Legris, président de l'Uimm Bretagne, constate : "Par nature ouverts au monde, les Bretons ne craignent pas l'aventure. Ils ont l'orgueil" ----- Suite p.19



L'international :

"Une zone d'activité que l'on choisit et s'attribue comme territoire de chasse" selon le Pdg de l'entreprise

La supériorité absolue étant impossible, il faut concentrer ses ressources au point décisif pour y obtenir la supériorité relative ! Jean-Pierre Chaix, aime citer Carl von Clausewitz, théoricien du combat au XIXe, pour aborder l'international. Le Pdg de Dalic, à Vitré, définit celui-ci comme "une zone d'activité que l'on choisit et s'attribue comme territoire de chasse. Cela implique d'en éliminer certaines et de savoir refuser des demandes. Très sollicités ; nous ne pouvons pas tout accepter". Dalic réalisant plus de 40 % d'export, son Pdg sait de quoi il parle !

Il explique les préalables : "Définir son métier, ses savoir-faire, ses atouts et son positionnement". Suit la recherche des clients avec lesquels l'entreprise créera la meilleure valeur ajoutée (VA) possible pour les deux parties. Positionnée dans "la santé du métal", Dalic a réalisé une analyse matricielle pour déterminer les métiers où elle générerait "le plus de VA". L'attribution de points par critère l'a conduit à définir ses métiers prioritaires : aéronautique, ferroviaire, défense, énergie et marine. "Nous avons alors recherché leurs acteurs importants en Europe".

Quelle que soit l'activité, "il faut arriver à l'offre la plus intelligente possible", fruit notamment de l'analyse des segments de clients et de marchés. J-P Chaix insiste sur "le relationnel direct" et

la nécessité "de coupler" savoir-faire des organismes d'aide à l'export et contact local. Contre le risque de se laisser séduire par une ambiance ou un client, il importe "d'être épaulé par quelqu'un qui, dégagé d'enjeux économiques, connaît le pays ; l'engagement et le dialogue sont différents".

"ON EN EST RÉDUIT À ÇA QUAND ON EST UNE PME !"

"Combien d'entreprises bretonnes n'exportent pas du fait du coût des transports aériens ?" s'interroge J-P Chaix qui estime que "les billets à petit prix des particuliers sont subventionnés par ceux achetés par les entreprises !" Dalic travaille en Grande-Bretagne. Son Pdg s'y rend de Dinard, via Ryanair. "La compagnie a un hub central près de Cambridge qui rayonne sur toute l'Europe à des prix attractifs".

"L'Algérie travaille les samedis et dimanches. Heureusement ! Je bénéficie ainsi des tarifs de week-end sur Air France. Pour d'autres destinations, je pars le week-end... quand la région est agréable. Des clients espèrent depuis longtemps que je retourne les voir ; j'attends une occasion. On en est réduit à ça quand on est une Pme !"

"Peu de Français réalisent que l'entreprise crée de la

richesse. Il faut en faire avant d'en redistribuer pour plus de justice sociale ! Un homme politique qui l'évoque est aussitôt suspecté de favoriser le patronat et le profit. Comme si ce que faisait l'entreprise était honteux".

Des motifs économiques, financiers, ou concurrentiels "justifient sans doute que certaines entreprises n'exportent pas". Selon le contexte, leur situation va "de la survie à la conquête de nouveaux territoires. On n'est pas tenté d'attaquer en situation de défense".

Conseiller du commerce extérieur, J-P Chaix témoigne auprès de Pme, pouvoirs publics locaux et

établissements d'enseignement. Il oriente aussi les intéressés vers le bon contact, s'appuyant "sur un réseau". Il assure cette mission bénévole sans quête de notoriété ; "nous avons nos affaires à mener". Enfin, membre de la commission "International" de l'UE 35, il estime utile d'y consacrer "du temps sabbatique". ■



Jean-Pierre Chaix insiste sur la nécessité "d'être stratégique" dans une démarche à l'international.

La société Dalic a réalisé une analyse matricielle pour déterminer les marchés où elle pouvait créer le plus de VA. Ensuite, elle a recherché les principaux opérateurs en Europe.



CCI INTERNATIONAL BRETAGNE

Un réseau d'appui pour les 8 CCI de
Dix conseillers spécialistes aux compé

Cci international Bretagne mène deux missions : faire émerger de nouveaux exportateurs et accompagner ceux déjà engagés pour pérenniser leur démarche et accroître leur position à l'international. Organisée en réseau d'appui des huit Cci de la région, elle se fonde sur les savoir-faire de dix collaborateurs basés au sein de celles-ci et de la Crci. Chacun disposant de compétences géographiques et sectorielles, les chambres consulaires orientent les entreprises demandeuses vers le conseiller le plus qualifié. Cci international travaille en lien avec tous les acteurs chargés de promouvoir la Bretagne hors des frontières : institutions régionales, services déconcentrés de l'Etat, associations professionnelles, réseau des Cci françaises à l'étranger... Celui-ci regroupe des firmes industrielles, commerciales et finan-

la région tences géographiques et sectorielles

cières de l'hexagone établies à l'étranger et des entreprises locales. Bien implanté dans le monde, il compte 105 chambres : 30 en Europe, 19 en Asie et Océanie, 41 en Amérique, 15 en Afrique et au Moyen-orient. Ce réseau de relations et de lobby d'affaires promeut l'image de la France, aide à la compréhension mutuelle et apporte des services aux entreprises. Son action entre les milieux d'affaires français et étrangers se distinguent par la connaissance des 24 500 firmes qu'il regroupe. De plus, 600 collaborateurs permanents, répartis dans le monde, informent les entreprises sur les marchés et les pratiques d'affaires, facilitent leur implantation, les aident à prospecter et à organiser la promotion de leurs produits, en particulier lors de salons...



L'INTERNATIONAL VU PAR DES INTERVENANTS

pour réussir, l'humilité pour s'adapter à d'autres pays et la capacité à fonctionner en réseau". Comment donc expliquer leur faiblesse à l'international ? "Par la difficulté des communications physiques à se rendre à l'étranger".

"DIFFICILE DE GAGNER À L'INTERCONTINENTAL SANS AVOIR RÉUSSI SUR SON CONTINENT"

De déplorer les horaires des liaisons transeuropéennes au départ de Rennes. Sauf à partir sur deux jours, "ils imposent des journées de plus de 18 heures tout en laissant trop peu de temps de travail sur place". Autre regret, très partagé : "La Bretagne n'a pas réussi à développer un réseau de lignes aériennes à tarifs compétitifs". Comparé aux firmes du cœur de l'Europe, ce contexte défavorise les entreprises bretonnes. D'autant plus depuis l'élargissement à 25.

En 2001, l'export breton atteint 8,5 Md€ (+ 28 %/1993), confortant un commerce extérieur structurellement excédentaire avec, en tête, les produits de l'laa (28,6 %), l'électronique (20,1 %) et l'automobile (11,2 %). A noter qu'environ 70 % de leurs clients se situent dans l'Union européenne, notamment au Royaume-Uni et en Allemagne. Enfin, si l'implication internationale des entreprises bretonnes ne se limite pas aux échanges commerciaux, moins de 200 d'entre elles commencent à implanter

des filiales en Europe, voire aux Etats-Unis, au Japon ou en Amérique du Sud.

Dans ce contexte, l'enjeu majeur du plus grand nombre concerne la capacité à exporter sur le vieux continent. "L'international débute quand l'entreprise sort de son marché domestique" assure P-Y. Legris. Le profit que dégage la maîtrise de ce dernier lui permet d'élargir son champ d'action. Sa progression "logique" induit la réussite sur le marché régional, national puis continental. Une fois dominée la diversité des règles et des mentalités en Europe. "Il est difficile de gagner à l'intercontinental sans, au préalable, avoir réussi sur son continent".

"LA LISIBILITÉ EST LA PREMIÈRE CONDITION..."

Fréquemment, une opportunité sert de déclic à une opération d'export. Pourquoi pas, si elle s'accompagne d'une réflexion et d'une volonté de coordination. Or, trop souvent, les entrepreneurs s'en tiennent à "un coup", un choix pulsionnel plus que construit. Et beaucoup abandonnent avant d'y parvenir ou renoncent au premier échec. "Outre la question du produit, de l'organisation, de la compétence et du choix d'investir dans l'international, c'est affaire de volonté stratégique" précise T. Courtaigne. Tous les intervenants insistent sur l'importance de ce dernier point. Autant de bonnes raisons pour s'appuyer sur une structure d'accompagnement



La grande différence entre la France et l'export : le coût commercial

Soréal s'appuie sur l'expérience de son joint-venture pour se préparer à l'international

Depuis 1992, à Janzé, Soréal développe des produits alimentaires intermédiaires. En 1998, Gilles Bocabeille, son créateur, lance une unité de fabrication de sauces destinées aux industriels de produits élaborés (filet de saumon, sandwich, steak haché, crustacé, crêpe, porc braisé...). En 2003, sa capacité de production annuelle atteint 1 800 tonnes et, aujourd'hui, ses produits représentent 110 millions d'actes de consommation par an. Avec 150 clients, Soréal s'inscrit dans une logique d'investissement et de pérennité.

L'une des pionnières des sauces fraîches (pasteurisées), la société connaît une croissance de plus de 30 % par an depuis quatre ans et "l'export ne s'impose pas encore". N'empêche, G. Bocabeille suit de près le secteur en Europe. "Il est en pleine effervescence ; des marchés sont à prendre en Angleterre, Hollande, Espagne, Italie, Allemagne..." Son expérience avec la société Sonjal lui sera utile quand il s'y attaquera.

Fruit d'un joint-venture en 2001 entre Soréal, Nijal, équipementier agroalimentaire à Baud (56) et un italien fort de 30 ans d'expérience en commerce international, Sonjal pratique l'ingénierie de process. Elle a ainsi mis au point la fabrication de saucisses à enveloppe

végétale, à base d'algues. "Le marché devait exploser", l'Agence française de sécurité sanitaire des aliments (Afssa) ayant préconisé l'interdiction de l'emploi du boyau de mouton. Malgré la suspicion de maladie prionique, le ministère de la Santé ne suivra pas l'Afssa !

LA NÉCESSAIRE CONNAISSANCE DE LA LANGUE, DU MODE DE PENSÉE...

Très tôt, Sonjal souhaite pénétrer le marché américain. La principale difficulté ? "Trouver les bons relais sur place, en mesure de nous crédibiliser". Pour rentrer chez des clients américains, "il faut s'appuyer sur quelqu'un qui les connaît". Elle s'en remet donc à un distributeur local de matériel. Hélas, au bout d'un an, "nous réalisons avoir affaire à un truand !" Ses dirigeants s'entendent alors avec un distributeur français installé aux Etats-Unis depuis 15 ans.

Fabriquée par Nijal, qui a bénéficié d'un dossier Arbre (voir p. 17), la machine ne craint pas les délais d'expédition... contrairement aux ingrédients produits par Soréal. "Cela nous oblige à les fabriquer sur place", sous licence à défaut



d'investir dans une usine. En parallèle à la prospection commerciale, Sonjal travaille à la reconnaissance du boyau d'algue par le service outre-atlantique des fraudes. "Nous l'obtiendrons quand un industriel local sera demandeur..."

Selon G. Bocabeille, la grande différence entre la commercialisation en France et à l'export "tient au coût. Au-delà, il n'y a pas plus de risques. Et nous n'avons pas à avoir de complexe en matière de technologie alimentaire : nous sommes à la pointe". Il insiste sur la nécessaire connaissance de la langue, du mode de pensée et de la perception des Français par les industriels du pays. Un frenchy véhicule l'image "d'un type pas sérieux, mais capable de proposer un produit



génial. Je dois leur prouver que je réponds aux mails, que je tiens mes rendez-vous et que je ne donne pas trois prix..."

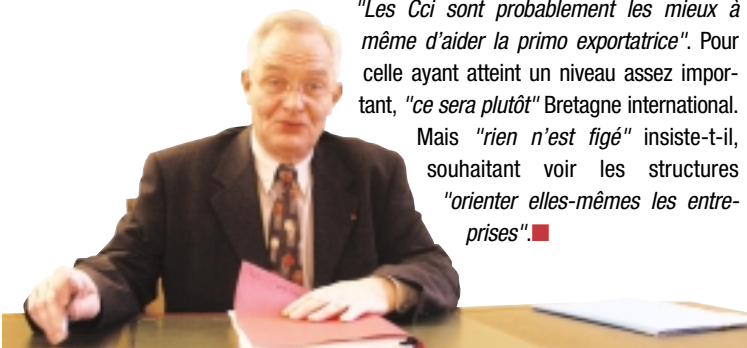
Bien sûr, Nijal vend en France et s'intéresse à l'Allemagne, grande consommatrice de saucisses, la Hollande comptant de nombreux distributeurs de matériels agroalimentaires vers sa voisine teutonne, l'Angleterre et l'Espagne. Quant à Soréal, son dirigeant se prépare à l'international. "D'ici 2006 ou 2007, il faudra y aller. Nos concurrents étrangers ne vont pas se gêner pour venir en France". ■

CCI INTERNATIONAL BRETAGNE

Les bonnes pratiques à l'international "dépendent beaucoup du stade où se situe l'entreprise" selon Jean-Claude Crocq, président de la Crci de Bretagne.

"Les Cci sont probablement les mieux à même d'aider la primo exportatrice". Pour celle ayant atteint un niveau assez important, "ce sera plutôt" Bretagne international.

Mais "rien n'est figé" insiste-t-il, souhaitant voir les structures "orienter elles-mêmes les entreprises". ■



CCI INTERNATIONAL EN BRETAGNE EN 2003

RENCONTRES D'ENTREPRISES

Pour faire émerger des exportateurs et accompagner les firmes à l'international, ses conseillers ont rencontré 1 120 dirigeants, dont un tiers pour une première approche stratégique.

DIAGNOSTIC EXPORT

27 entreprises ont bénéficié d'un diagnostic export via Cap export et 64 par le dispositif Arbre. 90 % ont mené à terme leur projet.

MISSIONS COMMERCIALES

180 entreprises ont profité de l'une des 18 missions commerciales collectives organisées par le réseau.

PRESTATIONS DE CONSEIL ET D'INFORMATION

3 092 prestations de conseil individualisé ont été réalisées et le service Svp répondait à 8 275 questions sur l'international.

RÉUNIONS D'INFORMATION - MISE EN RELATION

Cercles export, réunions d'information, rendez-vous du commerce extérieur... 39 manifestations ont informé sur les opportunités de développement à l'international, les caractéristiques des marchés étrangers et mis en relation avec des experts ou des exportateurs.

LETTRE D'INFORMATION MENSUELLE

Adressée à 1 600 destinataires, " Objectif international " traite d'informations pratiques.

FORMALITÉS

Plus de 31 000 formalités à l'exportation ont été accomplies pour le compte d'entreprises bretonnes.

L'INTERNATIONAL VU PAR DES INTERVENANTS

à l'international ! Conseil régional, BI, Cci international, Drce, Coface, conseillers du commerce extérieur, dispositif Arbre, plateforme d'information et de services spécialisés Interex... Sans compter divers organismes privés ! Comme dans la majorité des autres régions, la diversité ne manque pas dans l'offre bretonne. Au point que des entrepreneurs parlent de "pléthore, maquis, concurrence inutile, défaut de lisibilité, manque d'efficacité..."

"ON LEUR DIT QUE LEUR RÊVE N'EST PAS BON !"

Le directeur général du MI traduit un point de vue quasi général chez les intervenants. "Il ne doit pas y avoir un seul organisme d'aide à l'international. La concurrence est utile, permettant aux entrepreneurs d'évaluer l'efficacité des structures qui s'améliorent par leurs exigences". Seule, l'opinion du directeur de BI diffère : "Elle ne crée pas d'émulation. Et la lisibilité est la première condition pour qu'une structure d'aide aux entreprises apporte un service efficace".

Et la concurrence ? "Je n'ai pas envie de lutter contre les Cci ou de perdre du temps à défendre un pré carré. Nous avons mieux à faire" assure M. Gilliaux. Il estime la clarification de l'offre "en bonne voie, et de façon concertée". Le président de la Crci se veut un rassembleur. Jusqu'en 1995, Cci, Drce et Mirceb (devenue BI)

opéraient en rivales. "J'ai passé près de dix ans à les rapprocher. J'apprécie la volonté de l'équipe dirigeante de cette dernière à coopérer".

Il nuance les critiques sur le manque d'efficacité. "Certains chefs d'entreprise ne sont pas capables d'aller à l'international et nous tentons de les décourager... Ce sont souvent les mêmes qui déplorent l'absence de structures efficaces. C'est normal, on leur dit que leur rêve n'est pas bon !"

"EN AMONT DES ORGANISMES, ELLE NE SE POSITIONNE PAS EN RIVALE"

De même, a-t-il "obtenu" que les Cci bretonnes n'interviennent plus avec une vision territoriale, mais en réseau. "Chacune maîtrise un champ de compétence et, au-delà, fait appel à une autre". Elles s'inscrivent dans un collectif régional - Cci international - et mettent un "homme réseau" à disposition des autres. Dans le cadre du Contrat de plan Etat-Région, la Drce de Bretagne finance les aides aux entreprises - surtout des Pme-Pmi - pour aborder l'international : embauche de cadres, actions collectives, participations à des salons, missions à l'étranger... Elle instruit également plus de



→ Patrick Caré



BRETAGNE INTERNATIONAL

Organisée comme une entreprise privée

Elle s'appuie sur des professionnels du commerce international

Forte d'opérationnels aguerris à l'international, Bretagne International (BI) "est l'unique association française de ce type gérée par conseil de surveillance et directoire" selon son directeur, Marc Gillaux. Dans le premier, six élus du Conseil régional et trois consulaires arrêtent sa politique et contrôlent l'usage de son financement. Bernard Angot préside le second qui compte des entrepreneurs de l'industrie et des services et représente la centaine de membres de l'association. Il fixe et gère sa stratégie d'aide aux entreprises

mise en musique par l'équipe de M. Gillaux. "Garant de la séparation du politique de l'exécutif, ce régime évite la gestion de fait dans un domaine très économique". Spécialiste de l'ingénierie d'accompagnement à l'international, BI travaille surtout avec des Pme installées sur des secteurs à fort contenu technologique, coutumières de l'international ou primo exportatrices, soit totales, soit sur un nouveau marché. "Organisée en entreprise privée", elle emploie deux personnes au marketing, six aux services aux clients et huit à la direction

commerciale. La Région la finance à hauteur de 80 %, le solde provenant des contrats avec les entreprises. Ses chargés d'affaires incitent les

firmes à défricher un marché ou explorer un nouveau territoire. "Ils vendent du service et engagent la qualité de nos prestations par contrat". La direction des services

aux clients suit les dossiers et coordonne l'action des relais sur le terrain, soit une cinquantaine de prestataires dans 40 pays. La structure fait appel aux missions économiques pour des études, "mais jamais comme relais". Elle s'appuie sur des entrepreneurs qui associent fréquemment consulting et import-export. Il s'agit de Français installés de longue date dans un pays ou d'autochtones francophones et francophiles. "Nous voulons qu'ils parlent le même langage que les entrepreneurs bretons".



LES PRESTATIONS DE BRETAGNE INTERNATIONAL

CONSEILS

- Soutien à la définition des projets à l'international
- Etudes d'opportunités
- Visites d'experts étrangers en entreprise

ETUDES PERSONNALISÉES

- Pré-diagnostic simplifié du marché dans le pays visé
- Etudes de marchés : réseaux de commercialisation, concurrence...

PROMOTION

- Promotion commerciale à l'étranger
- Mailing clients/fournisseurs
- Traduction de documents commerciaux
- Soutien à la modification du packaging

PROSPECTION

- Prospections commerciales
- Recherche de sous-traitants, fournisseurs, partenaires commerciaux, financements internationaux

ACCOMPAGNEMENT D'AFFAIRES À L'ÉTRANGER

- Préparation de rendez-vous ciblés
- Présentation de la société à des partenaires potentiels
- Conseils sur les habitudes locales de négociation
- Interprétariat

SUIVI D'AFFAIRES

- Appui logistique ponctuel à l'étranger
- Suivi des affaires

Pour la société, l'aspect crucial de l'export consiste à trouver le distributeur compétent prêt à défendre sa marque.



année et passer de 135 contrats en 2003 à 180 cette année et 250 en 2006. Elle accompagnera alors 0,7 % des 150 000 entreprises bretonnes, artisans compris ! Dérisoire ? "Pas du tout" affirme Marc Gillaux. "Il s'agit d'une part significative des emplois et de la production régionale".

Autre priorité 2004 : le conseil et l'échange en stratégie d'export, de l'analyse de la pertinence d'un dossier à l'accompagnement sur le terrain. Grâce à son organisation, BI peut emmener collectivement, ou individuellement, des dirigeants à l'étranger pour y trouver clients, agents, partenaires, fournisseurs... "Nous avons l'ambition de devenir une référence régionale". Sans vouloir tout faire. M. Gillaux joue la complémentarité avec les autres acteurs, notamment les Cci. "Offrant des services de proximité ou d'opérationnalité, tels les dispositifs pour participer à des salons ou les conseils utiles à l'expédition de marchandises à l'étranger, elles ont un rôle de prestataire de service pour informer les entreprises". ■

L'AMBITION DE DEVENIR UNE RÉFÉRENCE RÉGIONALE

Si 80 % des contrats concernent des firmes employant 100 à 300 salariés, la plus petite aidée "en a deux". Travaillant déjà avec près de la moitié des 1 000 susceptibles d'exportations régulières, BI met l'accent sur la connaissance des entreprises de la région. Elle devrait toutes les rencontrer cette

L'INTERNATIONAL VU PAR DES INTERVENANTS

■ 150 dossiers Arbre par an (voir p17). "La Drcr montre l'exemple : elle va être fondue à la Région" commente son directeur. Pour P. Caré, les nombreux organismes, au paysage complexe, se font "peu" de concurrence, se connaissent "mal" et ne travaillent "pas assez" ensemble. C'est dans ce cadre que la commission International de l'UE 35 a été créée. "En amont de tous, elle ne se positionne pas en rivale. Elle veut améliorer leur visibilité, les inciter à travailler en réseau et à mieux coller aux

besoins des entreprises". "L'idée de l'UE 35 est intéressante" pense J-C Crocq. "Mais comment évaluer les vrais besoins des entreprises ?" interroge-t-il. La toute jeune commission aura à y répondre. Elle étudie les moyens de son opérationnalité et, d'ici la fin de l'année, devrait disposer des éléments pour concrétiser ses intentions. En tout cas, tous les acteurs s'accordent sur un point : "si nous n'allons pas à l'international, il viendra à nous". ■