

LA MONDIALISATION, UNE NOUVELLE DONNE POUR LES PME

MONDIALISATION, GLOBALISATION, DÉLOCALISATION... : DES RIMES QUI S'ENCHAÎNENT DANS L'ACTUALITÉ POLITIQUE ET ÉCONOMIQUE FRANÇAISE. DES DÉFIS QUE LES PME PEUVENT RELEVER AVEC SUCCÈS.

Derrière le terme de mondialisation se cache un monde où les informations circulent plus vite, les produits s'exportent... Mais ces économies plus ouvertes sont par là même plus sensibles : le coût de la main-d'œuvre, les contraintes plus ou moins fortes en terme de droit du travail font que certaines activités peuvent apparaître menacées.

ACCÉDER À DE NOUVEAUX MARCHÉS

Pourtant, la mondialisation est aussi une chance pour les activités qui ne peuvent plus croître au sein d'un marché intérieur atone ou saturé. Elle peut permettre aux PME non

seulement d'accéder à de nouveaux marchés, de lisser les risques mais aussi de devenir plus performantes en interne. « *La mondialisation bien comprise et bien gérée, la multiculturalité, peut être un levier de performances*, explique Evalde Mutabazi, expert international en management interculturel, expert pour l'APM – l'Association progrès du management – et professeur à l'EM Lyon. *Prendre le meilleur de chaque culture permet d'être plus innovant, de mettre en place des synergies et d'obtenir les avantages concurrentiels. Par exemple, savoir allier la vision à court terme et le pragmatisme des USA à la rationa-*

lité et la créativité de la France est très porteur à différentes phases du développement d'un projet voire d'une entreprise dans sa globalité. »

La première moitié du 20^e siècle a vu l'émergence de multinationales. Par le jeu des rachats, et munies d'une puissance financière importante, ces *world companies* ont joué à fond le jeu de la globalisation. Mais le futur apparaît sous un jour différent. C'est l'heure où les PME/PMI ont elles aussi des cartes à jouer : « Les PME sont plus légères et adaptées à la mise en œuvre des pratiques interculturelles du management, car leur taille est plus propice à la rencontre et l'échange direct, la connaissance mutuelle et la complémentarité entre acteurs de cultures différentes », souligne Evalde Mutabazi. À condition toutefois d'être capable d'une profonde remise en question de son fonctionnement, de son offre et de son marché.

SE REMETTRE EN QUESTION

Pour les PME, l'internationalisation passera avant tout par la mise en place d'une offre très pointue permettant de cibler un marché de niche. Une stratégie adoptée par la société Arche, fabricant de chaussures de Touraine : contrairement à ses concurrents mis à mal par la Chine, cette PME a su viser le haut de gamme, mettre en avant un savoir-faire à la fois traditionnel et innovant. Elle exporte aujourd'hui dans plus de 30 pays. Pour réussir le pari de l'internationalisation, une bonne préparation est donc nécessaire. « La mondialisation implique d'être confronté à de multiples différences, souligne Evalde Mutabazi. Différences culturelles sur la vision du monde ou la définition de la valeur travail, mais aussi différences de modes de management. Si les chefs d'entreprise ne prennent pas en compte ces différences, c'est tôt ou tard, l'échec assuré. » Comment, dès lors, passer au-delà de ces différences ? « L'entreprise doit penser global tout en étant capable d'agir local, poursuit Evalde Mutabazi. Coca-Cola, c'est une même marque, un même contenant mais des goûts et des messages publicitaires différents selon les régions cibles. Pour réussir, le manager gagne à ■■■

AVIS D'EXPERT



YVES DENOYELLE

ROGER COUFFIN, fondateur d'Adrien Stratégie et expert APM (Association progrès du management)

« L'entreprise doit trouver une offre non remplaçable. »

La mondialisation est souvent vue comme une menace. Recèl-elle aussi des opportunités ?

La règle n°1 en stratégie, c'est le principe de réalité. Or, aujourd'hui, on voit que la mondialisation est une réalité. Plutôt que de rentrer dans le vieux débat « menace ou opportunité », les chefs d'entreprise doivent se dire : « La mondialisation est là, que vais-je en faire ? »

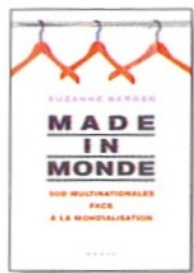
Certes, mais elle peut tout de même mettre à mal certaines entreprises...

Elle menace des entreprises en situation de précarité, à tout instant remplaçables et engagées sur des marchés où la logique est la baisse constante des prix (grande distribution par exemple). La seule porte de sortie est donc de proposer un avantage stratégique. Les PME doivent construire une offre adaptée, avec un véritable savoir-faire, provoquant une situation

d'autorité et non plus de précarité sur un marché. C'est la théorie de réduction du champ des possibles : l'entreprise réduit son champ d'activité, se focalise sur une offre et innove. Une fois trouvé ce « code génétique », cette spécialisation, l'entreprise pourra proposer une offre personnelle et innovante, non remplaçable et donc exportable.

Mais toutes les PME n'ont pas de telles capacités d'investissement...

Il existe des alternatives, comme celle du partenariat. Pébéo, un fabricant de couleurs, s'est trouvé une niche. Carrefour l'a emmené avec lui en Chine. Fabrication et distribution là-bas ont permis de sauvegarder les emplois en France. Le point commun des PME qui réussissent à tirer parti de la mondialisation, c'est qu'elles ont à leur tête non pas un dirigeant (qui gère) mais un entrepreneur (qui voit sur le long terme).



Livre

MADE IN MONDE

BASÉ SUR UNE ENQUÊTE
RÉALISÉE SANS PARTI PRIS,
UN LIVRE POUR REPENSER
L'IMAGE CARICATURALE QUE
L'ON SE FAIT DE LA
MONDIALISATION.
DE SUZANNE BERGER,
ÉD. SEUIL, 356 PAGES, 22 €.

■■■ *s'appuyer sur des équipes multiculturelles. Réussir à l'international demande aussi une fine définition de sa stratégie, une identification précise des partenaires locaux incontournables (élus, fournisseurs, concurrents potentiels...) et enfin un accompagnement rigoureux. Le meilleur des cadres peut échouer s'il n'est pas préparé à la prise en compte des cultures locales. Dans ces conditions, l'entreprise devra s'adapter tout en sachant garder son identité propre.* »

DES MOYENS MULTIPLES

Face à la mondialisation, la stratégie peut prendre différentes formes. Certaines entreprises exporteront seules, tandis que d'autres seront portées (rachat, alliance, joint-venture) par les plus grands pour assurer leur développement international. Les PME peuvent aussi trouver un partenaire avec qui développer un

produit grâce à l'alliance de deux savoir-faire et des économies d'échelle. D'autres encore se font « porter » par leurs clients. C'est ainsi que Delta-Informatique, PME concevant des logiciels pour les banques, s'est développée : « Ce développement à l'international a été rendu possible grâce aux partenariats avec de grands groupes comme la Société générale ou Natixis, explique Claude Delage, le dirigeant. Quand ils achètent des filiales à l'étranger, ils nous emmènent dans leurs bagages. » Du coup, Delta-Informatique réalise actuellement 90 % de son chiffre d'affaires à l'étranger. Dernière bonne nouvelle : les PME désireuses de tenter l'aventure peuvent être soutenues via des aides comme les VIE, Cap Export ou des crédits d'impôts. De quoi voir la mondialisation sous un nouveau jour.

VALÉRIE TALMON ■

PROMOTAL, UNE PME EN DIRECT DE 70 PAYS

Belle histoire que celle de Promotal. Cette PME mayennaise de 115 salariés aurait pourtant pu fermer ses portes sans une vision stratégique d'avant-garde. Spécialisée dans la conception et la distribution de mobilier médical, elle traversait une période difficile



Promotal a été racheté par Midmark, une grosse PME américaine, ce qui lui a donné les moyens de se développer à l'export.



quand, en 1998, une grosse PME américaine, Midmark, la rachète. « Midmark est leader sur le même marché que nous aux États-Unis, explique François Nogrix, directeur général de Promotal. Ils voulaient se développer en Europe et conquérir des marchés au Moyen-Orient, en Afrique... » C'est à cette époque que François Nogrix fait son entrée dans le groupe : « J'ai travaillé six ans aux États-Unis. Mon rôle, au sein de Promotal, était donc de faire le lien entre les deux cultures... » Un pari gagnant. « Grâce à Midmark, nous avons pu développer des synergies, bénéficier de leurs canaux de distribution pour nous développer au Moyen-Orient. Grâce à leur veille commerciale et leurs distributeurs, nous nous sommes rendu compte qu'il existait aux États-Unis une forte demande d'équipements pour personnes obèses. Nos services de R&D ont ainsi pu être valorisés en développant des produits adaptés. » Depuis 2006, plus de 50 % du chiffre d'affaires de l'entreprise (15 millions d'euros) provient de l'export. Ce rachat sonne donc comme un nouvel élan : « De nouveaux concurrents, notamment chinois, seront de plus en plus compétitifs. La seule manière de résister, c'est de nouer des partenariats commerciaux et industriels en Asie. Il ne s'agit pas de délocaliser, mais de nous localiser là-bas afin de protéger nos emplois en France. »