



Mouvement
des Entreprises de France
MEDEF

“
Innovover,
s'Internationaliser :

Les deux leviers
du développement

des **PME**

”

sommaire

Edito	3
--------------	----------

Innover ou disparaître

Bâtir une organisation innovante	4
-----------------------------------------	----------

S'informer, capitaliser et partager la connaissance	6
------------------------------------------------------------	----------

Préférer la ruche au terrier	8
-------------------------------------	----------

A la conquête des marchés extérieurs

Accompagner les primo exportateurs	10
-------------------------------------------	-----------

Renforcer la capacité financière des PME	12
-------------------------------------------------	-----------

Réformer le dispositif d'appui public	13
----------------------------------------------	-----------

Rassembler les acteurs privés et publics autour d'une priorité « Export PME »	14
------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

Sites utiles	15
---------------------	-----------

Les propositions de ce cahier « Innover, s'Internationaliser » ont été élaborées par les membres du Groupe de propositions et d'action Entrepreneur, présidé par Pierre Fonlupt, en collaboration avec les Groupes de propositions et d'action « Recherche et Innovation » et « International ».

Innover, s'Internationaliser : Les deux leviers du développement des PME

Face à une concurrence devenue mondiale, les positions défensives sont devenues illusoire. Pour pouvoir se maintenir et se développer, les PME françaises sont tenues de relever un double défi. Celui de l'innovation, principal moteur de la croissance et celui de l'internationalisation qui offre aux PME une nouvelle dimension pour leurs marchés en Europe et au-delà.

Sur ces deux points, la France engrange de mauvais résultats. Deux entreprises sur trois n'ont pas introduit de nouveaux produits ou services ces cinq dernières années. Et nos PME réalisent seulement 25 % du volume total des exportations nationales (contre 60 % en Italie).

Cette réticence des entrepreneurs français à se lancer dans l'innovation ou l'exportation n'est pas sans raison. Innover, c'est prendre un risque important de se tromper sur les attentes du marché, sur la puissance des concurrents. C'est remettre en cause les frontières de l'entreprise, sa façon de concevoir, développer, fabriquer, lancer et vendre de nouveaux produits tout en gérant les opérations quotidiennes.

Pourtant, les réussites françaises ne manquent pas. Elles font appel à un certain nombre de bonnes pratiques et à une volonté du chef d'entreprise qu'il s'agit d'étendre à toutes les PME. Pour s'engager sur la voie de l'innovation et de l'internationalisation, elles doivent pouvoir s'appuyer sur des mesures d'accompagnement. Car l'Etat a lui aussi un rôle à jouer. Il doit devenir rapidement un véritable partenaire des entreprises en partageant avec elles les risques et les efforts demandés. Les encourager c'est rompre avec les politiques traditionnelles de soutien de la demande pour s'engager résolument dans une politique de développement de l'offre. C'est, pour la France et pour l'Europe, renoncer au déclin économique.

Ernest-Antoine Seillière
Président du MEDEF

Aujourd'hui, une entreprise est en danger si elle n'est pas capable de renouveler son offre suffisamment souvent. De l'idée géniale qui assurait une rente à vie, on est passé à l'innovation permanente qui permet de se maintenir dans la course. Dans le même temps le concept d'innovation s'est élargi et n'est plus cantonné au seul domaine de la technologie.

Bâtir une organisation innov

Innov, c'est mener une réflexion globale sur le fonctionnement de l'entreprise pour la rendre plus créative, plus réactive et plus compétitive. Cette démarche ne s'improvise pas. Elle repose sur un engagement clair du dirigeant. Elle fait appel aux compétences de l'ensemble des salariés mobilisés et encouragés en direction d'un projet commun par leur dirigeant.

Une volonté et une responsabilité du chef d'entreprise

Le chef d'entreprise ne peut plus innover seul. Mais son rôle est déterminant : c'est à lui de montrer la voie et de créer les conditions favorables. Les entreprises innovantes se distinguent par la volonté clairement affichée de leur dirigeant d'inscrire l'innovation dans une stratégie globale. Sans message mobilisateur du chef d'entreprise autour de cette idée, les tentatives restent vaines. Innover, c'est savoir aussi miser sur le recrutement de collaborateurs dont les profils et les expériences professionnelles ne sont plus cantonnés au seul secteur d'activité de l'entreprise. Innover, c'est enfin savoir générer la confiance en mettant en place un management des compétences au sein de l'entreprise.

Mobiliser et motiver les salariés

La réussite d'une organisation innovante repose sur la capacité du dirigeant à mobiliser et à encourager l'ensemble de ses salariés. L'innovation ne peut se concevoir sans créativité, le chef d'entreprise doit instaurer

Les chiffres clés de l'innovation

- La somme des connaissances scientifiques et techniques double tous les 7 ans.
- Deux entreprises sur trois n'ont pas introduit de nouveau produit ou service ces 5 dernières années.
- Quatre PME sur cinq ne disposent d'aucun titre de propriété industrielle.
- 6 % seulement des brevets européens ont été déposés par des entreprises françaises.

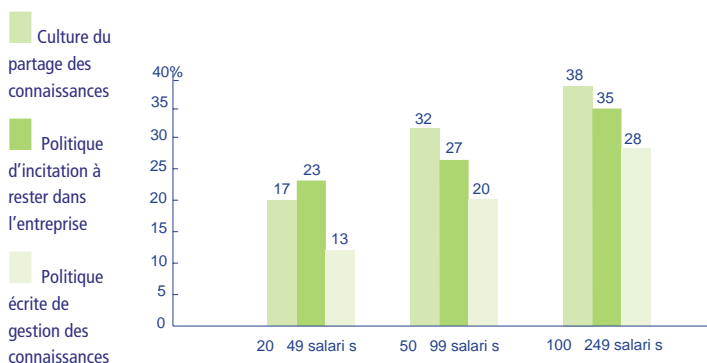
La majorité des nouvelles entreprises sont des entreprises de service où l'innovation concerne essentiellement les process et l'organisation. Le manager du XXI^{ème} siècle, pour assurer la survie et le développement de son entreprise, doit s'engager dans un processus continu et collectif d'innovation tous azimuts.

ante

au sein de sa société un climat favorable à l'éclosion de nouvelles idées. L'importance du dialogue dans le processus d'innovation est une condition incontournable de sa réussite.

Il favorise l'implication de tous. Pour que le dispositif soit complet, le dirigeant doit savoir reconnaître et récompenser les comportements innovants.

■ Diffusion des politiques de gestion des connaissances



Source Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie - déc.2002

Mesures d'accompagnement

• Mobiliser les PME :

- en lançant une campagne nationale axée sur le thème « L'innovation est le principal moteur de la croissance » pour mobiliser les PME.

• Aider les PME à évaluer leur potentiel créatif :

- en permettant une prise en charge partielle des diagnostics de créativité au sein des PME par des aides de type FRAC.

• Agir sur le système éducatif :

- en réformant le système éducatif afin qu'il libère la créativité des élèves,

- en promouvant l'enseignement des sciences et des technologies dès l'école primaire,

- en mobilisant les lycées techniques et les IUT sur la mise en œuvre de projets d'entreprise à partir de plate-formes technologiques,

- en initiant les doctorants à l'entreprise durant leurs études.

Bonnes pratiques

- Innover, c'est une priorité qui se décide
- Innover, c'est savoir varier les profils et les expériences
- Innover, c'est savoir générer la confiance
- Innover, c'est impliquer l'ensemble des salariés
- Innover, c'est libérer la créativité

S'informer, capitaliser et part

Depuis quelques années il est crucial pour l'entreprise d'être en écoute permanente et de mettre en œuvre un management de toute son « intelligence embarquée ». C'est-à-dire de sa capacité collective à décrypter les signaux faibles de l'environnement pour partir plus tôt, aller plus vite que ses concurrents et mieux satisfaire ses clients. Cela suppose de savoir mobiliser globalement les capacités de traitement de l'information à tous niveaux pour être plus performant.

Connaître les potentiels du marché et de son environnement

Aujourd'hui contrôler l'information rapidement, savoir l'utiliser et l'intégrer dans ses stratégies sont un véritable avantage concurrentiel. Cette veille est d'autant plus indispensable à une PME qu'elle est plus vulnérable qu'un grand groupe. Mais aussi plus réactive. C'est un outil efficace d'anticipation et d'aide à la décision. Les technologies de l'information et de la communication permettent aujourd'hui aux PME d'accéder potentiellement aux mêmes informations que les grandes entreprises.

Faciliter l'intégration des connaissances et leur exploitation

L'innovation n'est pas simplement un résultat. C'est un processus qui concerne la conception, la production et la distribution de produits ou de services nouveaux. L'apparition, la circulation et la réalisation d'idées nouvelles au sein de l'entreprise ou à l'extérieur doit être l'objet de toutes les attentions du dirigeant.

Capitaliser son savoir pour mieux le valoriser

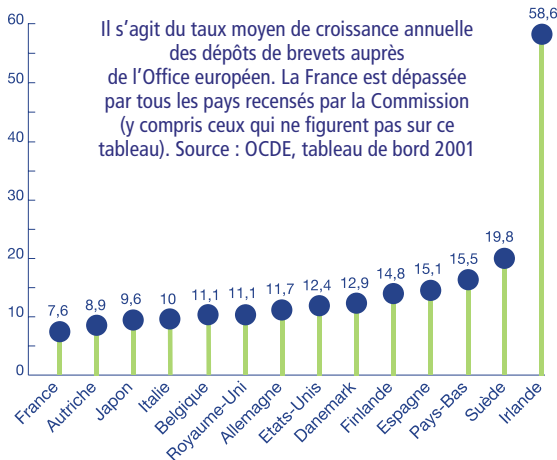
Sans propriété, aucun partage ne peut s'opérer, aucun bénéfice ne peut être garanti, aucun effort ne peut être rémunéré à sa juste valeur. Loin d'être un frein, la propriété industrielle est un outil de saine gestion et de valorisation de l'innovation.

Protéger la connaissance

Le brevet n'est pas une solution universelle. Les améliorations des processus de fabrication sont souvent difficiles à protéger par le brevet. Et celui-ci n'est pas toujours pertinent pour les

inventions techniques à cycle de vie court. Mais dans tous les autres domaines techniques, le brevet reste un sésame pour la conquête des marchés et le développement des partenariats.

■ TAUX DE CROISSANCE EN BREVETS EUROPÉENS, 1995-2000



• Favoriser l'entrée des entreprises dans la société de la connaissance :

- en recréant un véritable dispositif national d'animation et d'orientation de la politique d'Intelligence Économique,

- en développant, dans les modules de formation initiale et continue, la formation à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication ainsi qu'aux pratiques de la veille économique,

- en promouvant l'accès au haut-débit et en accélérant son déploiement à des coûts raisonnables pour les entreprises et les particuliers,

- en étendant l'usage de la signature électronique et les possibilités de paiement numérique à tout le service public.

• Permettre aux PME de protéger leurs innovations :

- en parvenant à la création d'un brevet communautaire compétitif et conforme aux attentes des usagers,

- en ratifiant l'accord de Londres sur la simplification des traductions afin de réduire le coût d'obtention du brevet européen,

- en simplifiant les procédures de dépôt et en sanctionnant d'avantage les contrefaçons.

Bonnes pratiques

- Innover, c'est systématiser l'accumulation et l'échange de savoir
- Innover, c'est faciliter l'intégration des connaissances et leur exploitation
- Innover, c'est exploiter les ressorts de la propriété industrielle

Préférer la ruche au terrier

S'associer pour innover, pour répondre à des appels d'offres, pour mutualiser des achats, des services... Face à une concurrence qui surgit du monde entier, les entreprises ne peuvent plus gagner seules. Elles doivent développer leurs réseaux d'alliances au-delà de leurs partenariats traditionnels. Et entrer ainsi dans un processus de valorisation globale de leurs innovations.

Trouver les moyens financiers de ses ambitions

La plupart des solutions financières des PME souhaitant innover passent par des partenariats qui vont de l'ouverture de capital jusqu'à l'utilisation d'instruments financiers européens ou nationaux voire de dispositifs fiscaux tel que le Crédit d'Impôt Recherche. Les fonds et les incitations publics disponibles sont nombreux. Mais leur diversité et souvent leur difficulté d'application constituent un frein au financement de l'innovation. Quant à l'accès aux financement de haut de bilan, il est limité faute d'une fiscalité favorable aux business angels.

Développer des réseaux d'alliances au-delà des partenariats traditionnels

Pendant longtemps, les réseaux d'alliances des PME en France se sont cantonnés à des partenariats entre donneurs d'ordres et sous-traitants. La nécessité d'innover a conduit certaines entreprises à envisager de nouveaux types d'association, avec des centres de recherche publics et plus rarement avec des entreprises concurrentes. La donne est en train de changer. Les barrières entre le public et le privé tombent peu à peu. La mutualisation des coûts de recherches et de développement entre PME de même secteur d'activité se développe. Ce mouvement doit être amplifié et le principe de mise en réseau devenir un réflexe.

Mesures d'accompagnement

• Faciliter le financement de l'innovation :

- en élargissant l'assiette du Crédit d'Impôt Recherche à partir des définitions retenues par les standards internationaux pour en faire un Crédit d'Impôt Recherche et Innovation,

- en ajoutant au Crédit Impôt Recherche, calculé en accroissement, une part proportionnelle au volume des dépenses,

- en simplifiant l'application du Crédit d'Impôt Recherche pour en sécuriser l'usage et éviter les contentieux tatillonnés avec l'administration fiscale,

- en déplaçant la fiscalité des investissements privés dans les fonds dédiés à la recherche et à l'innovation.

• Développer la diffusion de la connaissance entre la recherche publique et les entreprises :

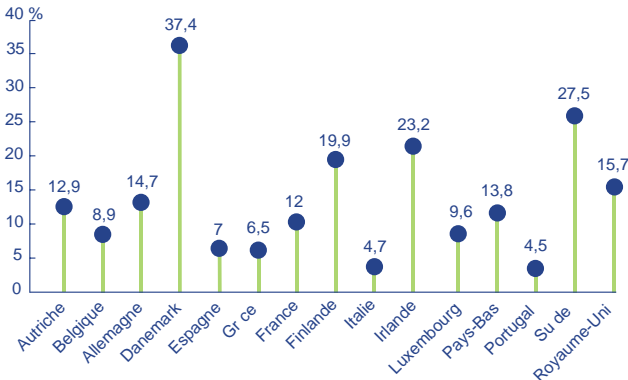
- en reconsidérant la gestion des carrières des chercheurs publics et en la contractualisant progressivement,

- en veillant à la pérennité des associations de type ADER (Association pour le Développement de l'Enseignement et des Recherches), relais efficaces de médiation entre les PME et les universités,

- en encourageant le développement des Conventions Industrielles de Formation par la Recherche (CIFRE) afin de rapprocher les thésards de l'entreprise.

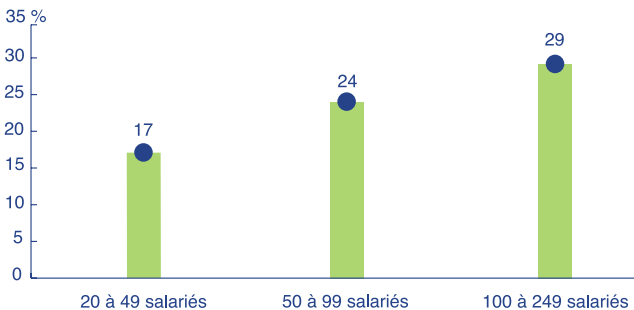
■ PME innovant grâce à la coopération

Source : tableau de bord européen de l'innovation - déc. 2002



■ Partenariats pour acquérir des connaissances

Source : Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie - déc. 2002



Bonnes pratiques

- Innover, c'est utiliser les fonds et les incitations publics disponibles
- Innover, c'est accéder aux financements de haut de bilan
- Innover, c'est faire tomber les barrières entre le public et le privé
- Innover, c'est interagir avec des partenaires privés en phase avec le marché

chapitre 2 A la conquête

A l'inverse des grands groupes français conduisant une stratégie mondiale, les PME sont encore peu présentes en Europe et à l'international. L'élargissement de l'Europe, l'ouverture des marchés, Internet rendent les positions défensives illusoire. L'arrivée de concurrents étrangers réduit progressivement leurs parts du marché national. Le maintien et le développement des moyennes et petites entreprises imposent un élargissement

Accompagner les primo expor dans leur projet

La faible progression annuelle du nombre d'entreprises à l'export, rapprochée du nombre de celles qui exportent pour la première fois (près de 30 % des entreprises exportatrices), indique un taux d'échec élevé, des difficultés à pérenniser la démarche ou une activité sporadique. Face à cette situation, l'accompagnement des PME à l'export et une formation adaptée de leur dirigeant deviennent nécessaires.

Accompagner le projet à l'export de la PME

Les principales faiblesses des candidats à l'export sont un manque de méthode dans la démarche et une perception parfois insuffisante des enjeux et des difficultés liées à l'international. Avec un risque important : celui de voir le chef d'entreprise se décourager et abandonner rapidement son projet. Un accompagnement permettrait d'accroître fortement leurs chances de développement à l'international. Ils doivent être encouragés à utiliser, seul ou à plusieurs, le volontariat international en entreprise (VIE).

Développer des actions de formation professionnelle

La culture internationale des PME françaises est encore peu développée : maîtrise de l'anglais insuffisante, faible capacité à intégrer les différences culturelles et donc à adapter l'offre aux différents marchés. Une perception médiocre des enjeux de la globalisation des échanges et un retard dans l'utilisation des technologies de l'information et de la communication constituent aussi des handicaps importants. Le maillage est insuffisant entre les entreprises et les établissements de formation qui doivent développer une offre adaptée.

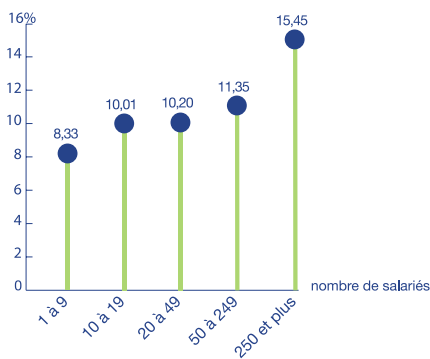
de leur activité qui doit s'affranchir des frontières.

Il est urgent de mettre en place une politique cohérente d'appui à l'internationalisation des PME. Il s'agit tout d'abord d'inciter les PME à aborder l'international sans compromettre leur pérennité. Puis de transformer les primo exportateurs en exportateurs réguliers et enfin de soutenir le développement des PME déjà présentes à l'international.

tateurs

● Les PME et l'export - chiffres clés

■ Répartition des exportations en fonction de la taille des entreprises - Source : OCDE 2002 «Perspectives de l'OCDE sur les PME»



■ 90 000 PME indépendantes réalisent le quart des exportations françaises

■ Chaque année, 30 000 entreprises exportent pour la première fois

● **Accompagner le projet d'internationalisation de la PME :**

- en confiant à un opérateur public ou privé de proximité (association professionnelle, CCI, consultant) une mission d'aide au diagnostic stratégique en amont des étapes de prospection,

- en permettant au primo-exportateur de s'appuyer sur des réseaux de chefs d'entreprise français déjà présents à l'étranger.

● **Développer et multiplier les actions de formation professionnelle tournées vers l'export :**

- en direction des dirigeants et de leurs salariés, à un coût abordable pour les PME, par l'intermédiaire des organisations professionnelles,

- en direction des salariés étrangers pour les sensibiliser aux méthodes et équipements français, en créant des centres de formation professionnelle à l'étranger dans le cadre d'un partenariat public-privé (en prenant exemple sur ce que font la Grande-Bretagne, l'Allemagne ou les USA).

Bonnes pratiques

- Exporter, c'est avoir un projet clair
- Exporter, c'est ne pas partir seul
- Exporter, c'est un état d'esprit

Renforcer la capacité financière des PME

Le lancement d'une activité internationale est une démarche longue et coûteuse. De ce fait, beaucoup d'entreprises n'exportent qu'une seule fois ou ont une activité épisodique à l'exportation. La volonté d'un développement international suppose la création d'une structure dédiée pour rendre l'acte d'export pérenne ou au moins le consolider. Mais le retour sur investissement pour une PME n'est pas toujours garanti. La capacité financière des PME doit être renforcée pour leur permettre d'exporter.

Un investissement lourd

150 000 € par an c'est le prix moyen à payer pour lancer une activité export. Cet investissement est important pour une PME. Si l'appui financier existe, il est fragmenté, dispersé et ne correspond qu'à un système d'aides directes. Il doit évoluer pour répondre aux attentes des chefs d'entreprise. Ceux-ci souhaitent un dispositif de soutien à l'export incitatif et simplifié encourageant réellement l'investissement. Et qui récompense la prise de risques. Les pouvoirs publics doivent considérer l'accompagnement des entreprises à l'international comme une contribution nécessaire au renforcement de la présence française à l'étranger, de l'activité et de l'emploi.

Bonnes pratiques

- Exporter, c'est avant tout une volonté affirmée du dirigeant
- Exporter, c'est construire une stratégie financière spécifique

Un Etat partenaire Mesures d'accompagnement

• Renforcer la capacité financière des PME pour soutenir leur développement à l'international :

- en autorisant la constitution par les entreprises d'une provision annuelle défiscalisée destinée à couvrir les frais à engager pour l'exportation de leurs produits et services,
- en facilitant la mise en œuvre de l'amortissement par les PME des dépenses engagées pour l'implantation et les investissements effectués à l'étranger,
- en instaurant pendant 5 ans une franchise de charges sociales sur le premier poste dédié à l'export d'une PME,
- en accroissant l'usage de l'assurance-crédit et du financement export (garanti) des exportations pour promouvoir l'offre française dans les pays à forte croissance.

Réformer le dispositif d'appui public

La France reste l'un des rares pays développés où le secteur privé n'est pas étroitement associé à la gestion, à l'adaptation et à l'orientation du dispositif public d'appui au commerce extérieur. Celui-ci s'appuie sur une conception ancienne de l'acte d'exportation et d'investissement à l'étranger, aujourd'hui obsolète. Convaincu que l'on peut faire mieux sans pour autant accroître les coûts, sa réforme est urgente.

Un dispositif opaque et peu performant

Les PME ont besoin en priorité d'un service de proximité efficace et homogène en matière d'appui au commerce extérieur et d'implantation à l'étranger. Or la France se distingue par la multiplicité de ses interlocuteurs et la difficulté à comprendre leurs attributions respectives. Le manque de lisibilité et de simplicité des actions de soutien – dès lors qu'il s'agit d'activer les aides – rend ce dispositif difficile à exploiter pour une PME. Une réforme du dispositif d'appui public au commerce extérieur, à l'image du modèle scandinave, plus professionnel et plus tourné vers les PME, devient impérative.

• Rendre le dispositif transparent, efficace et performant :

- en réalisant une évaluation du dispositif d'appui public actuel associant les organisations représentatives des entreprises pour l'adapter aux caractéristiques et au potentiel des différents marchés,
- en redéployant les effectifs des missions économiques sur le terrain en fonction du potentiel de croissance des zones géographiques ou marchés émergents,
- en optimisant la répartition des compétences entre les dispositifs d'appui de proximité et les structures nationales au service des PME,
- en simplifiant l'offre de soutien et ses procédures au niveau local, national et international, grâce à une meilleure coordination entre le Ministère du Commerce Extérieur, le Ministère des Affaires Etrangères et le Secrétariat d'Etat aux PME,
- en instaurant au sein des CCI un interlocuteur unique de proximité qui puisse orienter efficacement les PME et assurer un suivi de leurs demandes,
- en validant régulièrement l'adéquation entre les besoins des PME et l'offre publique d'appui et en rassemblant les acteurs privés et publics autour d'une priorité "Export PME".

Rassembler les acteurs privés et publics autour d'une priorité « Export PME »

Une véritable collaboration entre les organisations françaises et privées présentes à l'international doit être instaurée pour soutenir les PME et les inciter à exporter.

Fluidifier et rééquilibrer les réseaux d'information

Avant de se lancer dans une activité export, une PME doit pouvoir disposer de données économiques fiables sur sa zone cible. Malheureusement, les acteurs français à l'international – publics et privés – sont insuffisamment orientés sur le recueil et l'analyse de tels renseignements. Un partage d'informations permettrait de développer un système d'intelligence économique au service des PME. Une mise en réseau entre instances publiques et privées devient nécessaire. Une profonde adaptation du dispositif d'appui public est indispensable. Une évolution du secteur privé aussi. Secteur public et opérateurs privés doivent travailler en synergie avec un objectif commun.

Mobilisation générale

Une perception encore insuffisante par les secteurs publics et privés des enjeux de la globalisation des échanges freine la mise en œuvre d'une politique adaptée. Le discours sur la supposée « exception française » n'aide pas les entreprises à percevoir les enjeux de la mondialisation, ni la réalité d'une concurrence aujourd'hui internationale.

Un Etat partenaire Mesures d'accompagnement

- Favoriser les échanges d'information entre secteur public et secteur privé,

- en créant une véritable synergie entre l'offre publique et privée de services d'accompagnement à l'international.

- Rassembler les acteurs privés et publics autour d'une priorité « Export PME »

- en renforçant la représentation économique française dans les institutions internationales,

- en favorisant la collaboration et la coordination entre les instances publiques et privées lors de la mise en place de programmes d'aide et de soutien aux PME au niveau européen,

- en mettant en oeuvre les conventions existantes entre la DREE et les sociétés de Commerce et de Services d'accompagnement à l'international.

Sites utiles

Innovation

- Anrt (Association Nationale de la Recherche Technique) <http://www.anrt.asso.fr>
- Adit (Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique) <http://www.adit.fr>
- Aditec (Association pour le Développement de l'Innovation et de la Technologie) http://www.aditec.org/site/informer/main02_2.htm
- Anvar (Agence Nationale pour la Valorisation de la Recherche) <http://www.anvar.fr>
- Arist (Agences Régionales d'Informations Stratégiques et Technologiques) <http://www.arist.tm.fr>
- European patent office <http://www.european-patent-office.org>
- Ader (Association pour le développement de l'Enseignement et des Recherches) <http://www.ader-paca.com/index.html>
- SME Forum <http://www.sme-forum.net/seiten/sme-forum-fr.htm>
- France-science <http://www.france-science.org>
- Ftei (France Technopoles Entreprises Innovation) <http://www.ftei.org>
- Inpi (Institut national de la propriété industrielle) <http://www.inpi.fr>
- Liste des Délégations Régionales à la Recherche et à la technologie <http://www.recherche.gouv.fr/drrt/drrtlist.htm>
- Ministère de la Recherche et de l'Innovation <http://www.recherche.gouv.fr/>
- Ridt (Réseau Interrégional de Diffusion Technologique) <http://www.ridt.org/>
- Union européenne et Innovation <http://www.cordis.lu/fr/home.html>

Internationalisation

- Cfce (Centre Français du Commerce Extérieur) <http://www.cfce.fr>
- Coface (Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur) <http://www.coface.fr>
- Euro Info Centre <http://www.industrie.gouv.fr/eic/>
- Missions économiques <http://www.dree.org/missionseconomiques>
- Le fil de l'export <http://www.filexport.com/>
- Ubifrance <http://www.ubifrance.com>
- Agence française de développement <http://www.afd.fr>
- Annuaire des organisations de développement <http://www.devdir.org/>
- Cepii (Centre d'Etudes Prospectives et d'Informations Internationales) <http://www.cepil.fr>



<http://www.medef.fr>