



Les sept péchés capitaux des PME françaises à l'international

Stéphan BOURCIEU

Directeur Général du Groupe ESC Dijon Bourgogne et professeur Strategic Management and International Management

C'est malheureusement sans surprise que le gouvernement a annoncé mardi 7 février 2012 que le déficit du commerce extérieur de la France pour 2011 avait atteint 69,6 milliards d'euros, pulvérisant au passage le triste record de l'année 2008 (-56,3 milliards d'euros). A l'heure où l'État français ne cesse d'ériger le *Mittelstand* allemand en modèle économique, ces résultats montrent les défaillances de nos entreprises à l'international, et en particulier de nos PME. En effet, pendant que nos grands groupes (Total, L'Oréal, LVMH ou encore Essilor) sont devenus en moins de deux décennies de véritables poids lourds mondiaux, dans le même temps, le nombre de PME engagées à l'international n'a cessé de reculer. Pour la décennie écoulée, le nombre d'entreprises exportatrices françaises a ainsi diminué de 15% pour s'établir à 91 000, alors que sur la même période, ce chiffre augmentait de 33% en Allemagne, à 247 000 (Artus, 2011). De nombreuses explications sont régulièrement avancées pour expliquer cette situation. Elles concernent en premier lieu le manque de compétitivité des entreprises et en particulier des PME, en raison de niveaux de salaires et de charges sociales trop élevés. Le manque de flexibilité du marché du travail, en comparaison avec le modèle allemand, relève de la même analyse. En deuxième lieu, elles pointent du doigt les politiques publiques qui privilégient les grands groupes au détriment des PME. Le problème de ces entreprises n'est pas tant le manque d'accès au crédit que l'opacité de fonctionnement des institutions censées le favoriser (OSEO, FSI ...). Enfin la taille des PME est en cause. Un rapport du CNCCEF (2007) sur la performance des PME françaises à l'international souligne le manque "(...) de ces PME (>20 et <250 salariés) qui font la force de nos voisins allemands ou italiens. En France, les PME qui ont une taille critique pour exporter, représentent une part plus faible qu'en Allemagne. Ainsi la France compte à peine 7% de PME aux effectifs compris entre 10 et 249 employés, contre près de 12% en Allemagne" Or Christian Saint Etienne et Jean-Paul Betbèze (2006) ont montré que ces entreprises croissent de 10 à 20% par an. Si elles sont effectivement peu nombreuses (environ 2000), elles sont à l'origine, sur 10 ans, de 52% des emplois créés par les PME.

Il est indiscutable que ces facteurs externes pénalisent le développement des PME françaises à l'international. Néanmoins, ils ne les exonèrent pas de leurs propres responsabilités. En effet, si un nombre significatif de PME a intégré les spécificités du développement international, pour nombre d'entre elles, les causes de leur développement limité sur les marchés étrangers tiennent d'abord à leurs propres insuffisances (Léonidou, 2004). Qu'elles soient de nature culturelle, managériale ou stratégique, ces faiblesses internes à l'entreprise peuvent tout aussi bien être basiques que très complexes. En tout état de cause, elles ont tendance à se cumuler et sont bien souvent à l'origine des difficultés rencontrées à l'export. De la maîtrise insuffisante des langues étrangères par les salariés au modèle de gouvernance, c'est à tous les échelons de leur organisation que les PME doivent se remettre en cause et évoluer pour devenir des moteurs du commerce extérieur français.

1. La maîtrise des langues étrangères

Quel directeur d'institution d'enseignement supérieur (en management comme en ingénierie) n'a jamais eu affaire à un dirigeant de PME lui expliquant qu'il regrettrait de ne pouvoir recruter un jeune diplômé chinois ou indien issu de son institution, au prétexte que ce dernier ne parlerait pas français et s'exprimeraient uniquement en anglais et dans sa langue maternelle ? *A contrario*, combien de PME investissent-elles fortement dans la formation de leurs équipes pour renforcer leurs compétences en anglais, aux fins d'intégrer plus efficacement des collaborateurs chinois ou indiens à même de leur ouvrir les portes de ces marchés à fort potentiel de croissance ?

Pour bon nombre de PME françaises, la question des langues est symptomatique d'une certaine vision de l'international, comme le confirme l'enquête Eurobaromètre 2010 menée auprès de 7036 entreprises européennes de plus de cinquante salariés (dont 404 en France) sur la question des compétences requises et de l'employabilité des jeunes diplômés au niveau européen. Pourtant connu depuis des décennies, ce problème des