

Le recours des PME au conseil à l'export, une démarche réelle mais encore confuse : le cas des industries agro-alimentaires

Edith Hégo

Volume 7, Number 2, 1994

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1008393ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1008393ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Presses de l'Université du Québec

ISSN

0776-5436 (print)

1918-9699 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this note

Hégo, E. (1994). Le recours des PME au conseil à l'export, une démarche réelle mais encore confuse : le cas des industries agro-alimentaires. *Revue internationale P.M.E.*, 7(2), 137–158. <https://doi.org/10.7202/1008393ar>

Article abstract

In showing that the export trade is becoming one of the priorities for small and medium sized food firms, the purpose of this article is to analyse the behaviour of these firms in the face of their special needs.

Indeed, when these firms plan to export using external consultants or other agents (tradesmen, intermediary organisations...) they sometimes set in particularly interesting procedures and can give some lessons about conditions of exportation. When these small and medium sized firms export, the different agents concerned gradually build up a relationship and this system enables

Le recours des PME au conseil à l'export, une démarche réelle mais encore confuse : le cas des industries agro-alimentaires

Edith HÉGO*
Laboratoires LAST-CLERSE (CNRS) et INRA

RÉSUMÉ

En montrant que l'exportation tend à devenir un des besoins prioritaires des petites et moyennes entreprises (PME) agro-alimentaires, l'objet de cette note de recherche est également d'analyser comment ces entreprises réagissent face à l'ensemble de leurs besoins spécifiques.

En effet, devant le phénomène d'internationalisation, ces PME, en collaboration avec des prestataires de services (conseil à l'export) ou d'autres types d'agents (fournisseurs, intermédiaires informationnels...) mettent parfois en œuvre des démarches tout à fait intéressantes et porteuses d'enseignements quant à leur manière d'aborder les marchés étrangers. Lorsque le processus d'exportation a réellement lieu, une relation construite s'élabore progressivement entre les différents agents concernés et favorise, grâce à une communication et à une circulation d'informations, la mise en place informelle d'équipes aux expériences et compétences diversifiées. Ces équipes prennent alors la forme de réseaux sociaux et multilatéraux.

ABSTRACT

In showing that the export trade is becoming one of the priorities for small and medium sized food firms, the purpose of this article is to analyse the behaviour of these firms in the face of their special needs.

Indeed, when these firms plan to export using external consultants or other agents (tradesmen, intermediary organisations...) they sometimes set in particularly interesting procedures and can give some lessons about conditions of exportation. When these small and medium sized firms export, the different agents concerned gradually build up a relationship and this system enables

* Édith Hégo est enseignante-chercheure à l'Université de Lille I (France). Elle est actuellement en thèse et l'objectif de celle-ci est l'analyse des relations économiques qui s'établissent entre les petites et moyennes entreprises et les sociétés de conseils. Adresse : INRA ESR Domaine du CERTIA, 369, rue Jules-Guesde, BP 39, 59651 Villeneuve d'Ascq Cedex, France.

teams of people with different experiences and skills to form. These teams then form an interpersonal and multilateral network.

RESUMEN

Puesto que la exportación se está convirtiendo en una de las prioridades de las pequeñas y medianas empresas (PyME) agroalimentarias, el objetivo de este artículo es analizar la forma en que estas empresas reaccionan frente a las necesidades que son prioritarias para ellas.

Frente al fenómeno de internacionalización, estas empresas, con la ayuda de prestadores de servicios (consejo de exportación) u otro tipo de agentes (proveedores, intermediarios...), en ocasiones ponen en práctica sus gestiones y muestran sus formas de abordar los mercados internacionales. Cuando el proceso de exportación se lleva a cabo, se realiza una relación progresiva entre las diferentes agentes concernidos, y gracias a la comunicación y circulación de información, se facilita la utilización de equipos de trabajos con experiencias y capacidades diversificadas. Estos equipos toman las formas de redes sociales y multilaterales.

Introduction

Les services intellectuels ou services de type conseil auxquels recourent de manière croissante les entreprises industrielles ou de services deviennent un facteur de compétitivité, de développement et donc d'internationalisation des entreprises. Ces phénomènes requièrent de la part du système productif un usage toujours plus intense d'informations, de connaissances et de compétences de tous ordres. Les PME n'échappent pas à ce mouvement qui peut devenir pour elles une condition de survie.

Dans le cadre de cet article, nous nous intéresserons aux PME agroalimentaires de la région Nord-Pas-de-Calais pour deux raisons : d'une part, parce que ces entreprises régionales ont un poids économique honorable dans la France (et cela en termes de chiffre d'affaires, d'emploi et de valeur ajoutée); et d'autre part, parce qu'elles ont de plus en plus tendance à abandonner leur statut d'industrie traditionnelle (caractérisée par une intensité capitalistique relativement faible) et à s'orienter vers un statut d'industrie à plus haute technicité (mobilisant plus de capitaux matériels et immatériels).

Après avoir succinctement posé les fondements théoriques de notre problématique et présenté le champ de l'étude, nous analyserons plus précisément les besoins de ces PME en activités de services intellectuels en mettant l'accent sur leurs préoccupations face à l'exportation prise dans une acception assez large. Puis, nous nous attarderons sur le processus de production apparemment particulier de l'ensemble des démarches d'une PME relativement à l'exportation. Enfin, nous nous interrogerons sur le rôle intellectuel et informationnel d'un certain nombre d'agents intermédiaires positionnés en interface entre le pres-tataire et la PME.

1. L'analyse des services aux entreprises : de l'arbitrage organisation/marché à la complémentarité des actions des agents et aux réseaux sociaux

1.1. Organisation et marché : un dilemme dépassé ?

Lorsqu'elle exprime un besoin de service, la PME doit procéder à certains arbitrages. L'entreprise peut, en effet, choisir entre deux solutions pour assurer ses fonctions de services : les faire exécuter en interne ou les sous-traiter. Traditionnellement, cette question est posée en termes d'internalisation-externalisation de ces fonctions. L'approche théorique de ces arbitrages peut faire référence aux coûts de transaction (Coase, 1937 et Williamson, 1975). Selon l'importance de ces coûts, l'organisation pourra être plus ou moins efficace que le marché.

Cependant, plus complexe et plus confus lorsqu'il s'agit de services intellectuels, le problème de l'entreprise n'est pas seulement un problème de choix entre organisation et marché : ceux-ci sont tant complémentaires qu'alternatifs et, le plus souvent, le dispositif adopté correspond à une forme hybride combinant organisation et recours au marché. La décision en la matière ne repose pas uniquement sur des critères de prix et de coûts, puisque l'entreprise n'est pas seulement un lieu d'allocation des ressources, mais aussi un lieu où l'on combine ces ressources pour créer des richesses. Ainsi, d'autres facteurs plus qualitatifs interviennent, tels que la structure du marché, les types de besoins, les éventuels contacts avec d'autres types d'agents de diverses origines... L'entreprise chercherait (dans une situation de rationalité limitée et d'information très imparfaite) à combiner les deux systèmes de manière à maximiser leurs avantages respectifs. Le développement de l'externalisation ne se réduit donc pas à un pur échange monétaire : celle-ci incorpore une dose croissante d'interactivité entre le prestataire et le client, phénomène qui, poussé à son terme, s'exprime par la notion de coproduction, fondamentalement différente de celle de transaction.

1.2. Coproduction et création conjointe de ressources et de relations sociales

Ainsi, une des caractéristiques principales de l'activité de conseil est l'implication étroite du consommateur dans le processus de production : « la pratique des groupes de travail mixte consultants-cadres de l'entreprise est de plus en plus répandue. Le fait que le client participe à l'intervention est donc devenu une des

modalités de l'intervention » (Detrie, 1989). Cette modalité de « coproduction », souvent nécessaire pour la mise en œuvre de ce type de prestations que sont les services intellectuels, est liée au fait que le conseil est un acte de production, transformation, échange et consommation de connaissances et nécessite des ressources spécifiques telles que l'expertise, l'expérience et le capital relationnel (Sauviat, 1992). Ainsi, des savoirs construits se créent lors de la prestation de service. Donc, l'interaction entre les agents et la relation de service qui s'établit entre eux contribuent largement à l'élaboration de ces savoirs construits dont on peut trouver l'origine dans la combinaison des compétences et connaissances du client et du consultant (ce phénomène fait référence au processus d'apprentissage réciproque). Tout au long de la prestation, ces savoirs se construisent progressivement et parfois se capitalisent. En effet, la production de conseil procède par aller et retour entre le prestataire et le client : le conseil est produit d'une manière qui est à la fois continue, progressive et itérative sur toute la durée de la prestation. Le temps de sa production est, dès le départ, créateur de résultats alors même que le « contrat » de prestation ne peut comporter (sauf exception) qu'une obligation de moyens. Enfin, sa production n'est pas achevée par la fourniture d'un « produit » objectivement identifiable par un tiers : seuls le client et le prestataire peuvent conjointement décider que le conseil est « produit » et son temps de production achevé. Ainsi, avant cette étape, la prestation en tant que produit n'existe pas encore ; elle n'est qu'une potentialité (Gallou, 1993).

Cette démarche de coproduction se révèle concrètement comme l'élaboration d'une succession de compromis entre l'approche théorique du consultant et le vécu du chef d'entreprise et repose ainsi sur une confiance et une discipline réciproques. En conséquence, le processus de contractualisation qui pourrait permettre d'officialiser la relation client/prestataire sous la forme d'un « contrat complet » n'est pas adéquat pour l'analyse d'une telle relation caractérisée par une grande incertitude et une forte composante idiosyncratique. Par ailleurs, les résultats de la prestation sont également fonction de cette incertitude, elle-même complétée par une complexité et une irréversibilité des conséquences d'une telle transaction et renforcée par le fait que les effets du service rendu sont eux-mêmes en partie invérifiables. Ainsi, ces « contrats incomplets » (puisque souvent flous et incertains) ne peuvent être qualifiés de contrats standard ; en d'autres termes, ces transactions marchandes « sur mesure » s'effectuent par l'intermédiaire d'une coordination par les prix, mais également par les relations sociales.

C'est pourquoi, dans le cas des besoins des PME en activités de services intellectuels, l'approche économique contractuelle semble insuffisante et requiert une analyse complémentaire en termes de relations de proximité et de réseaux multilatéraux.

1.3. De la coproduction binaire aux réseaux multilatéraux

Cette structuration non nécessairement contractuelle qu'est le réseau est représentée, dans la réalité, par une « forme souple de communication entre des personnes ou des groupes, permettant de mettre en œuvre de façon coordonnée des actions en divers endroits et à divers moments, avec une adaptation souple au terrain » (Genelot, 1992). Ainsi, le réseau ou espace de transaction, plus qu'un simple relais d'informations, devient un véritable mécanisme social. Apprécié en tant que coordination interorganisationnelle, il trouve son existence et sa cohérence dans la communication et la circulation des informations, dans l'échange (plus large que le transfert) de compétences et d'expériences selon des flux à la fois multiples et redondants et il s'appréhende par l'intermédiaire des actions et comportements de différents agents économiques. Cette configuration organisationnelle est permise grâce à l'établissement d'équipes aux compétences multiples et est, en grande partie, à l'origine de la création d'un complexe de compétences : « le réseau est un rassemblement hétérogène, mais nécessairement coordonné, de compétences détenues par ses membres » (Pache, 1991).

Fluctuante, multiforme et adaptative, grâce à l'intégration continue de nouveaux agents, une telle coordination révèle l'existence de connexions permanentes ou ponctuelles, régulières ou non entre ses participants, mais ce dispositif social accroît sa propre flexibilité en renouvelant de manière continue la combinaison de ses compétences. En effet, il s'avère que ce phénomène se traduit par un processus dans lequel chacun participe à la création et à la valorisation des ressources immatérielles devenant ainsi spécifiques au réseau et dans lequel chacun les communique à l'ensemble des partenaires. En conséquence, le fonctionnement d'un tel dispositif génère une certaine valeur ou un surplus dû à l'établissement d'une coordination entre différents agents, valeur pouvant correspondre à un rente informationnelle positive pour les membres du réseau (Aoki, 1990). Interviennent alors ici des principes tels que « la solidarité avec les partenaires » et « la confiance mutuelle comme clé de voûte du système » (Delapierre et Michalet, 1989). Et dans les cas de services intellectuels aux PME, ces principes sont complétés par d'autres tels que la fidélité et la réputation, celles-ci jouant un rôle substantiel dans l'élaboration, la permanence et la consolidation de cette construction sociale qu'est le réseau.

2. Les PME agro-alimentaires du Nord-Pas-de-Calais

2.1. Présentation du secteur

Région agro-alimentaire, le Nord-Pas-de-Calais a su sauvegarder de nombreuses spécialités et traditions (salaisons maritimes, confiserie...), notamment grâce à un important tissu de PME. Cependant, les secteurs les mieux représentés sont

ceux de la première transformation (meunerie...) et ils restent dominants en termes d'emplois et de chiffre d'affaires. Si des pertes d'emplois substantielles ont touché l'agro-alimentaire régional entre 1977 et 1988 (26,4%), il faut remarquer qu'elles ont été moins élevées que celles des secteurs plus traditionnels (le charbon, le textile...) et, au total, leur part dans l'emploi industriel régional s'est nettement renforcée passant de 8,5% en 1975 à 10,4% en 1987 (Huiban, 1990). Par ailleurs, la région participe à l'exportation agro-alimentaire française à hauteur de 10% en valeur et 14,5% en tonnage en 1987.

En ce qui concerne les PME du secteur, les problèmes rencontrés sont synthétisés dans le tableau 1¹. Nous remarquons alors que les principales difficultés qui freinent les PME dans leur évolution concernent le domaine de l'immatériel qui est encore loin d'être considéré, par elles, comme un domaine d'investissement de compétitivité. Différents travaux (François, 1991; Joignaux, 1989) se sont attachés à analyser ces handicaps qu'il est possible de regrouper selon quatre catégories: les ressources humaines et la formation, la recherche et le développement, l'automatisation et l'informatisation, la stratégie commerciale et l'exportation.

2.2. Besoins et recours des PME en activités de conseils

Les entretiens que nous avons effectués auprès des entreprises du secteur corroborent les informations du tableau précédent. Le recoupement des informations recueillies fait apparaître des besoins de tous ordres, souvent liés entre eux à cause d'une « sous-technicité » générale des PME.

Ainsi, on peut dégager trois champs stratégiques, mais dont la prise de conscience, par les chefs d'entreprise interrogés, est encore faible: l'informatisation-automatisation qui induit des besoins liés de formation du personnel, l'accès à la recherche-développement qui ne peut se dissocier des besoins en matière de marketing et d'organisation, ainsi que l'exportation, laquelle inclut souvent la maîtrise de la qualité.

Le recours aux services intellectuels, de la part des entreprises industrielles, semble être la manifestation d'un besoin d'incorporation, dans leurs processus de production, d'informations et de connaissances immatérielles par nature. En effet, toutes les entreprises interrogées ont déjà eu recours à un prestataire en conseils (quelques-unes depuis très peu de temps) dans au moins une des catégories suivantes, celles-ci étant classées par ordre décroissant:

1. Publicité et marketing

1. Le dispositif d'enquête est explicité en 3.1.

2. Audit général pouvant s'assimiler le plus souvent à un « bilan de santé »
3. Comptabilité et expertise comptable
4. Recrutement
5. Exportation
6. Qualité et laboratoire, informatique, études et juridique
7. Emballage

TABLEAU 1
Synthèse des principaux handicaps observables
dans les PME agro-alimentaires régionales en matière d'informations
et de connaissances nécessaires à leur développement

Les ressources humaines et leur formation	Recherche-développement et innovation	Informatisation – automatisations	Stratégie commerciale et exportation
<p>1. Freins au développement de la valorisation des ressources humaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> – formations supérieures insuffisantes ; – mentalité encore « traditionnelle » dans de nombreuses PME familiales. <p>2. Le recrutement :</p> <ul style="list-style-type: none"> – hésitation à l'embauche de spécialistes ; – difficultés d'adéquation entre qualifications requises et possédées ; – coûts élevés. 	<p>1. Obstacles au développement de la R-D :</p> <ul style="list-style-type: none"> – la R-D demeure occasionnelle ; – manque de formation et de disponibilité des cadres ; – contacts laboratoires/entreprises encore très peu développés. <p>2. L'innovation de produits est réduite le plus souvent à une stratégie commerciale.</p>	<p>Les IAA sont globalement en retard sur le plan de la maîtrise des technologies pour trois raisons principales :</p> <ul style="list-style-type: none"> – certaines conditions organisationnelles pouvant favoriser l'introduction de l'automatisation sont difficilement respectées ; – manque de compétence de la part de la PME agro-alimentaire ; – inadéquation offre/demande. 	<p>1. La formulation de la stratégie commerciale de la PME est le plus souvent vague et sans objectif bien déterminé.</p> <p>2. L'exportation représente une part relativement faible des débouchés des PME. Les problèmes d'exportation sont liés :</p> <ul style="list-style-type: none"> – au caractère régional de la PME ; – à des informations peu accessibles concernant les marchés internationaux ; – à l'existence de réglementations nationales ; – à des obstacles linguistiques.

La demande en conseils apparaît restreinte à l'assistance à l'investissement matériel ou, au mieux, à des « services d'urgence » correspondant à des besoins ponctuels. Le recours au conseil y est plus une mesure d'accompagnement qu'une démarche anticipatrice et stratégique.

Il se manifeste alors un écart entre les besoins perçus par les PME et leurs demandes exprimées. Les entretiens effectués apportent à ce propos des éléments explicatifs :

1. Il n'est pas dans leur tradition de recourir à l'extérieur pour résoudre des problèmes qui concernent l'organisation, le management et les choix stratégiques de l'entreprise, ni de « penser » l'investissement immatériel.
2. Le recours au conseil intellectuel se présente comme une innovation forte pour nombre de PME, voire comme une innovation radicale. Cette innovation suppose des irréversibilités et des risques que la PME, en général, est loin d'avoir les moyens d'assumer.
3. Leur degré d'information est en général faible ou très faible, tant sur l'importance croissante des facteurs immatériels que sur le potentiel d'avantages que représente le recours à des prestataires spécialisés disposant de ressources spécifiques qui leur font défaut.
4. La plus grande partie du personnel est affectée à la production. Les services internes sont alors réduits à des fonctions essentielles (comptabilité, secrétariat...). Parfois, c'est le chef d'entreprise lui-même qui assure certaines de ces fonctions. Ce type de situation implique qu'il ait une relative compétence dans de nombreux domaines (comptabilité, développement de produit, marketing, fiscalité...). Bien évidemment, sa spécialisation est limitée et il manque alors parfois, dans l'entreprise, un interlocuteur disposant de compétences adéquates pour pallier cette « sous-intellectualisation » de la PME.

Pourtant, face à l'exportation, ces PME, en collaboration avec les prestataires de services ou d'autres types d'agents, mettent parfois en œuvre des démarches tout à fait intéressantes et porteuses d'enseignements quant à leur manière d'aborder les marchés étrangers. Lorsque le processus d'exportation a réellement lieu, une relation construite s'élabore progressivement entre les différents agents concernés.

3. Les PME agro-alimentaires et l'exportation

3.1. L'exportation vue par les PME

Au regard des entretiens², l'entreprise prête à exporter a souvent une idée sur la destination de l'exportation (en règle générale, les pays de la CEE et surtout les pays limitrophes mais également les pays de l'Europe du Nord et de l'Est ou encore les États-Unis et le Québec). Dans une telle situation, la mission du conseil à l'export est de donner progressivement la possibilité aux entreprises d'aborder l'exportation par l'intermédiaire d'un diagnostic des moyens de la firme face à l'étranger et d'une aide pour amorcer cette commercialisation.

Cependant, puisque « rien n'est plus sécurisant que les bonnes vieilles habitudes » (Joyal, 1993), un nombre assez important de PME hésitent aujourd'hui encore à se lancer dans l'exportation. Les obstacles à cette procédure d'exportation sont divers ; des auteurs les regroupent selon qu'ils sont des facteurs internes ou externes freinant la mise en œuvre éventuelle d'une démarche d'exportation (Joyal, 1993) tels que : le manque d'informations sur ces nouveaux marchés, les difficultés de développement de nouveaux comportements, l'absence de formation adéquate...

Les caractéristiques de notre propre échantillon d'enquête, en termes de taille d'entreprises et de chiffre d'affaires, sont explicitées dans les deux tableaux suivants.

TABLEAU 2
Segmentation de l'échantillon des PME selon leur taille

Taille de l'entreprise	Nombre d'entreprises	Pourcentage du total
10 à 49	9	47
50 à 249	8	42
250 à 499	2	11
Total	19	100

2. L'enquête réalisée concernait l'ensemble des activités d'études, de conseils et d'audit. Nous n'avons repris ici que les éléments de réponses relatifs à l'exportation.

TABLEAU 3
**Segmentation de l'échantillon des PME
 selon leur chiffre d'affaires**

Chiffre d'affaires en millions de FF	Nombre d'entreprises	Pourcentage du total
Inférieur à 50	10	53
Entre 50 et 199	5	26
Supérieur à 200	4	21
Total	19	100

L'échantillon des PME interviewées sur ces domaines liés que sont l'exportation et le conseil à l'exportation comporte 19 entreprises agro-alimentaires de la région Nord-Pas-de-Calais. En outre, des prestataires de services (régionaux ou parfois ressortissants du pays dans lequel l'entreprise a choisi d'exporter) spécialisés dans l'exportation et l'importation, le marketing international et le conseil à l'export ont également apporté des éléments complémentaires aux entretiens effectués dans les PME. Parmi ces 19 entreprises (dont la taille varie de 11 à 500 salariés), 14 exportent ou ont déjà exporté et la part d'exportation dans le chiffre d'affaires varie de 2 à 50 %. Toutefois, il semble pertinent de retirer de l'échantillon les entreprises dont la part d'exportation dans le chiffre d'affaires n'excède pas les 5 % (soit 5 entreprises). En effet, il existe, dans la réalité, deux attitudes bien distinctes de ces PME face à l'exportation : l'exportation en tant que « roue de secours » et l'exportation en tant que fonction stratégique de l'entreprise, ces deux attitudes étant précisées ci-dessous.

- L'exportation peut être vue comme une « roue de secours ». Elle correspondrait alors à des ventes ponctuelles sur les marchés étrangers. Cette situation se présente à l'entreprise sous deux aspects : d'une part, elle est une nécessité lorsque la PME se trouve en difficulté sur le marché français, c'est-à-dire lorsque le marché national est devenu trop étroit momentanément. Dans ce cas, l'exportation est un moyen de réaliser un chiffre d'affaires immédiat ; d'autre part, elle est une opportunité lorsque, sans mettre en place une procédure spécifique de recherche de clients étrangers, la PME réalise directement, par ses propres moyens, des ventes ponctuelles hors du territoire national.

Ces deux situations sont opposées à la logique même de la notion d'exportation, laquelle représente normalement un investissement à long terme dont les résultats ne sont pas immédiats.

- L'exportation est ainsi beaucoup plus rarement vue comme faisant partie intégrante de la démarche stratégique de l'entreprise, puisque peu de PME disposent de projets réellement valables à l'exportation. En effet, ces PME ne seraient pas encore prêtes à élaborer un processus de décision d'exportation en plusieurs phases successives (Gibiat, 1993) : perception de l'occasion d'exporter, intérêt pour l'exportation, intention d'exporter et essais de la démarche.

En tout état de cause, quel que soit le comportement de la PME, les décisions stratégiques qu'elle prend « sont directement liées à la formation, à l'expérience, aux valeurs, aux convictions de son dirigeant » (Gibiat, 1993). Ainsi, les caractéristiques du dirigeant (caractéristiques en tant que variable explicative de la décision) rentrent pour une très grande part dans le choix de l'entreprise au regard de l'exportation.

Par ailleurs, si ce sont les entreprises de très petite taille qui ont le moins tendance à exporter, il s'avère que le chiffre d'affaires à l'exportation n'est pas nécessairement influencé par la taille de l'entreprise.

Parmi les neuf entreprises qui exportent plus de 5 % de leur chiffre d'affaires :

- six ont déjà eu recours à un conseil pour l'exportation, la taille de ces PME étant comprise entre 50 et 500 salariés et le chiffre d'affaires pour l'exportation représentant entre 17 et 50 % du chiffre d'affaires total ;
- les trois autres exportent sans avoir eu recours, jusqu'à maintenant, à un prestataire de services. Ces PME ont entre 27 et 45 salariés et leur part du chiffre d'affaires à l'étranger représente de 14 à 30 % de leur chiffre d'affaires total. Il est ici important de remarquer que ces trois entreprises appartiennent toutes au même secteur agro-alimentaire : la chocolaterie-confiserie, laquelle disposerait donc d'un mode de fonctionnement particulier face à l'exportation.

Plusieurs remarques peuvent être déduites des données précédentes :

- tout d'abord, le recours au conseil pour l'exportation semble être privilégié par les PME de plus de 50 salariés ;
- cependant, le fait que l'entreprise fasse appel à un consultant ou non n'a apparemment pas d'incidence notable sur la part du chiffre d'affaires réalisée à l'étranger ;
- de plus, mises à part les trois entreprises de chocolaterie-confiserie évoquées précédemment, les PME qui n'ont pas recours au conseil ont un chiffre d'affaires pour l'exportation très faible (de l'ordre de 2 à 5 %), voire nul.

Ces remarques nous incitent à avancer certaines hypothèses quant au comportement des PME agro-alimentaires face à l'exportation :

- la PME qui exporte de manière ponctuelle ne recourt pas à un prestataire de conseils pour l'exportation ;
- au contraire, lorsque la démarche exportation fait partie de la stratégie de la PME, celle-ci fait appel à un conseil (excepté le cas du secteur de la chocolaterie-confiserie) ;
- ainsi, la prestation de conseil pour l'exportation n'incite pas une entreprise à exporter si celle-ci n'a jamais exporté et si elle n'est pas prête à ce genre d'opération ;
- pourtant, cette exportation momentanée (qu'elle soit une nécessité ou une opportunité) peut montrer à l'entreprise que l'exportation est susceptible de devenir un élément à part entière de sa stratégie à moyen-long terme. Ce serait ainsi, à partir de ce moment, que la PME déciderait de recourir à un prestataire de services.

Toutefois, la démarche d'exportation de la part de la PME est beaucoup plus vaste que celle précédemment évoquée. En effet, elle s'oriente parfois vers l'intervention d'agents n'ayant, pour certains d'entre eux, qu'un lien assez éloigné avec l'exportation et participant ainsi au fonctionnement d'un système social local.

3.2. L'exportation fait apparaître d'autres préoccupations transversales

Dans les préoccupations des dirigeants de ces PME, la notion d'exportation est liée à d'autres thèmes transversaux tels que la recherche de la qualité (incluant les normes d'hygiène et l'agrément) et le marketing (recouvrant la publicité, le conditionnement et l'emballage).

En ce qui concerne la qualité, très peu d'entreprises disposent de leur propre laboratoire d'analyse. Le plus souvent, la petite entreprise de moins de 50 personnes s'adresse à des instituts spécialisés (CERBIA³, Institut Pasteur de Lille) pour assurer cette opération de suivi de la qualité.

Quant à l'aménagement agréable des lieux (locaux et concepts de fabrication garantissant une norme d'hygiène), nombre d'entreprises ont conscience de son importance, notamment parce que les grandes et moyennes surfaces commerciales l'exigent. Les entreprises qui ne veulent pas exporter ou qui, pour des raisons surtout financières, ne peuvent se doter d'installations nouvelles, se

3. CERBIA : Centre d'études et de recherche sur la brasserie et les industries alimentaires.

contentent de la certification nationale. Parfois, celle-ci n'est qu'un objectif à court terme constituant une étape d'un plan de qualité à plus long terme. En effet, l'aménagement européen est considéré comme un gage supplémentaire de qualité puisqu'il requiert, en plus de la certification de produit, des locaux et un concept de fabrication qui garantissent une norme d'hygiène. Les services vétérinaires eux-mêmes incitent de plus en plus les PME à respecter ces normes. Toutefois, les comportements actuels des PME agro-alimentaires mettent en évidence un besoin certain de conseil en la matière.

Les deux fonctions du marketing et de l'emballage sont, dans l'esprit des PME, étroitement liés et souvent confondus. Pourtant, la fonction marketing est beaucoup plus large que la fonction emballage qui est incluse dans la première. En effet, le marketing représente tout d'abord un investissement commercial dont les missions s'étendent de la recherche et du choix des objectifs à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise en passant par la mise en œuvre des moyens permettant d'y parvenir. D'après les résultats de notre enquête, « l'externalisation » de la fonction marketing est réelle et assurée selon trois modalités principales. Fréquemment, la PME passe par une agence pour réaliser ses opérations de marketing et de publicité, notamment pour promouvoir les produits hors de la région. Dans d'autres cas, la PME travaille en collaboration étroite avec le distributeur qui assure toute la partie marketing et conception « d'emballage ». Une troisième solution consiste à travailler directement avec ses fournisseurs.

Les deux dernières de ces modalités ne correspondent pas à une « externalisation pure » de la part de la PME puisque, d'une part, l'entreprise ne s'adresse pas à un agent spécialisé à qui elle pourrait confier en totalité la fonction marketing et que, d'autre part, la prestation s'accomplit en commun avec des agents ayant certes un rapport direct avec le marketing mais dont, a priori, la mission est différente.

Ces activités connexes, mais apparemment indispensables, à l'exportation que sont la maîtrise de la qualité et le marketing nécessitent des prestations tout à fait particulières faisant intervenir des agents autres que les prestataires de conseils pour l'exportation.

3.3. La prestation de conseil pour l'exportation est parfois particulière et requiert donc un mode de production spécifique

Dans un premier temps, le chef d'entreprise, aidé parfois de certains de ses collaborateurs, envisage souvent l'exportation par ses propres moyens. Cependant, le recours au conseil pour l'exportation tend à devenir une réelle démarche de la part des PME, mais celle-ci demeure néanmoins confuse. En effet, nous

avons pu répertorier trois situations différentes et relativement complémentaires dans le type de satisfaction des besoins par l'intermédiaire des entretiens réalisés : le recours à un consultant pour l'exportation, l'embauche d'un salarié pour l'exportation et l'élaboration d'actions communes entre diverses entreprises. Nous allons développer chacune de ces situations.

1. La PME n'a pas l'utilité de l'emploi d'un salarié exerçant la fonction exportation à temps plein. Cependant, la démarche d'exportation représente pour elle un élément stratégique qui nécessite la présence d'un acteur compétent dans ce domaine, à mi-temps ou moins. La PME fait alors appel à un consultant en exportation (la plupart du temps exerçant son activité dans la région Nord Pas-de-Calais) qui devient progressivement le « service d'exportation détaché » de l'entreprise. Ainsi, une relation durable (puisque la mission se déroule dans ce cas sur plusieurs années) s'instaure entre les acteurs de l'offre et de la demande et bien plus, le prestataire s'intègre peu à peu dans l'entreprise. Ce phénomène peut même aboutir à une situation où le prestataire (de même que la société dans laquelle il travaille) n'est connu à l'étranger (de la part de l'importateur) que par l'intermédiaire de l'entreprise exportatrice qu'il représente.

L'avantage d'une telle procédure est que, tout en étant solidement impliqué dans l'entreprise, le « service d'exportation détaché » reste en contact avec l'extérieur et peut donc continuer à s'enrichir dans son domaine de compétences, à approfondir et à renouveler ses méthodes. Mais elle nécessite de la part des deux acteurs une confiance et une discipline réciproques telles que le « contrat⁴ » signé au départ par les deux parties n'a plus guère de raisons d'être ; notamment, parce qu'il ne peut prendre en considération ces notions relationnelles et sociales. Par ailleurs, même si théoriquement, contrat et confiance sont complémentaires, cette dernière peut atteindre un niveau tel que le contrat peut devenir un « contrat ouvert », c'est-à-dire permanent et régulièrement complété de manière orale et informelle avec un support écrit réduit, voire absent.

Toutefois, pour certaines PME, l'intérêt pour l'exportation est ponctuel ; le recours (peu fréquent) à un prestataire se fait alors au coup par coup. Pour d'autres, l'exportation n'est pas la préoccupation actuelle, mais serait susceptible de le devenir.

4. Dans la réalité, le contrat se présente sous la forme d'une proposition d'intervention apportant des précisions sur le contexte, les besoins et les objectifs de l'entreprise cliente, sur l'action à mettre en œuvre en termes d'intervenants, modalités et conditions de réussite ainsi que sur le calendrier prévisionnel.

2. Parfois, les aspects de confiance et de fidélité évoqués ci-dessus (pour des opérations qui durent plusieurs années) atteignent des niveaux tels que, après la phase de mise en œuvre opérationnelle, le prestataire quitte l'entreprise lorsque celle-ci le demande, c'est-à-dire lorsque la stratégie d'exportation a été définie et testée. Dans ce cas, c'est le consultant lui-même qui forme et place un salarié à l'exportation dans la PME afin qu'il assure la continuité de la mission.

La fidélité (même non exclusive) qui se met en place (la plupart du temps) lors de la prestation se poursuit par le maintien de contacts réciproques entre les acteurs, traduisant donc une certaine continuité dans l'action de conseil. Ces contacts, ultérieurs à la mission proprement dite, permettent entre autres de remédier aux problèmes pouvant surgir suivant la prestation et de fortifier la relation pour l'instant bilatérale. Parfois, la création d'une confiance réciproque et donc, par la suite, d'une fidélité également réciproque est considérée comme un gage de satisfaction de la production de conseil.

Cependant, ces démarches successives à l'initiative des deux agents ne favorisent pas nécessairement la concrétisation d'une réelle fidélité. En effet, il s'avère, la plupart du temps selon les dirigeants interrogés, que cette fidélité serait non exclusive. Par exemple, pour un même type de prestation, la PME serait susceptible de recourir à trois ou quatre consultants (faisant partie de son réseau permanent de relations), consultants auxquels elle ferait appel de manière sporadique. Les raisons en sont diverses : recherche de la part du client de méthodes de travail différentes, apport d'innovations, effort pour éviter que le consultant ne « s'installe » dans la PME de manière permanente...

Plus précisément, les entretiens effectués auprès des acteurs de l'offre et de la demande apportent un premier éclairage sur les comportements et pratiques des entreprises utilisatrices en matière de recours externe aux services intellectuels et, notamment, l'élaboration de relations économiques spécifiques entre ces PME et ces firmes de conseils.

Ainsi, la qualité du service rendu est fondée (selon les dirigeants rencontrés) sur une confiance réciproque et dépend :

- du premier « contact » prestataire/client, lequel augure des futures relations dans le travail et permet d'établir les bases principales de l'expression du besoin de l'entreprise ;
- du moment de l'intervention du prestataire ;
- de l'aptitude du consultant à gérer ces compromis, c'est-à-dire à réduire l'écart entre la théorie et la pratique, c'est-à-dire entre les

solutions théoriques que le consultant tend à proposer à partir de ses connaissances spécifiques et de son expérience, et celles auxquelles le client est prêt à consentir à partir du vécu de son entreprise ;

- de la mise en place d'une communication intense et transparente entre PME et prestataire pour que le projet soit élaboré correctement ;
- du degré d'autocritique auquel le chef d'entreprise accepte de se soumettre.

La prise en compte de ces caractéristiques, à travers un acte de coproduction, assure la réussite de la prestation. Par exemple, nous constatons que la production du conseil, quel que soit le domaine, exige du prestataire un important temps de présence dans l'entreprise : il est exigé du prestataire qu'il s'implique le plus possible dans les problèmes de l'entreprise, ses besoins et ses particularités. Ainsi, ce phénomène de coproduction est de plus en plus souvent souhaité par les dirigeants en tant que prolongement des compétences des deux parties dont il exige un travail complémentaire, autrement dit, un certain partage des tâches avec équilibre des responsabilités. Cela s'explique par le fait que le conseil est le résultat d'une fertilisation croisée des connaissances du prestataire et des informations qu'il recueille sur l'entreprise (auprès de son responsable, mais également auprès des cadres et du reste du personnel). Cette dernière est donc bien, du moins en partie, le lieu de production du service qu'elle acquiert.

3. Cependant, les PME sont parfois de trop petites sociétés pour commencer elles-mêmes l'exportation, mais également pour recourir de manière individuelle à un consultant pour exportation. Selon certains (notamment la DRCE⁵), ces entreprises devraient se rassembler afin de mener des actions communes : c'est de cette manière que procèdent certaines PME du secteur de la chocolaterie-confiserie qui parviennent à exporter grâce à une organisation et un fonctionnement particuliers. En effet, elles bénéficient d'actions et d'organisations sectorielles (salons internationaux, regroupement de quelques entreprises régionales complémentaires et non concurrentes : elles font alors appel à un seul agent pour une seule et même opération). Dans ce cadre, le secteur de la chocolaterie-confiserie bénéficie d'un salon international qui se tient annuellement en Allemagne ; ce qui pourrait expliquer en partie les résultats de ce secteur dans l'exportation.

5. DRCE : Direction régionale du commerce extérieur (Lille).

D'autres PME tentent de mettre en place un processus d'alliance avec un industriel du même secteur à l'étranger. De cette manière, deux entreprises, complémentaires sur une gamme de produits, ont la possibilité de fabriquer l'une pour l'autre un ou plusieurs produits pour lesquels elles ne maîtrisent pas parfaitement la technique de production. Cela est une forme d'exportation tout à fait particulière, puisqu'une entreprise fabrique pour un industriel étranger. Enfin, les fournisseurs (notamment de matériels) jouent parfois un rôle non négligeable en tant que sources de renseignements sur ces marchés étrangers.

3.4. Le statut de l'intermédiation intellectuelle et informationnelle et les réseaux

Le marché des services de haut niveau ne se réduit pas, dans le cas des PME, à un simple face à face d'une offre et d'une demande. Entre prestataires et utilisateurs, il existe et se développe un tissu intermédiaire constitué d'agents divers, de statut privé, public ou mixte, et exerçant des activités de services selon des modes marchands, non marchands ou mixtes. Ces agents ont un rôle qui peut aller de la recommandation simple à l'intermédiation organisée, voire au conseil proprement dit : les frontières entre ces formes d'activités ne sont pas très nettes et elles évoluent dans le temps et l'espace avec la complexification des activités de conseil elles-mêmes.

En offrant en quelque sorte un « conseil en conseils », des acteurs institutionnels tels que les banques et les institutions financières spécialisées, les organismes publics (DRCE, DRIR, ANVAR, DAE...⁶) et parapublics ou encore les organismes professionnels (syndicat des chocolatiers-confiseurs...) et consulaires accompagnent les PME dans leur démarche de recours, en jouant notamment un rôle d'intermédiaire intellectuel et informationnel.

Le rôle d'intermédiation (notamment sous la forme d'une aide au conseil) de ces organismes a tendance à se développer, en relation avec la croissance des besoins des PME en matière d'investissements immatériels. Plus ou moins liés aux institutions publiques et parapubliques locales et régionales, ils prennent en charge une part croissante des procédures d'aide. Ils influent ainsi sur les comportements des entreprises en rapport avec cet investissement et sur la demande de services de haut niveau, ce qui renforce souvent le rôle des consultants.

6. DRIR : Direction régionale de l'industrie et de la recherche (Lille).

DAE : Direction des affaires économiques (Lille).

ANVAR : Agence nationale pour la valorisation de la recherche (Lille).

Nous avons classé en trois catégories les organismes qui nous semblent avoir une fonction importante dans l'aide au conseil : les banques et les institutions financières spécialisées, les organismes publics et parapublics, les institutions consulaires et professionnelles. Elles sont présentées, ainsi que leur rôle, dans le tableau 4.

Signalons ici le cas intéressant de la DRCE, laquelle dispose d'un double rôle auprès des PME :

1. Un rôle d'information, de prescription et de « conseil en conseils » : ils suppléent à l'absence d'informations des PME ou, au contraire, les aident à maîtriser une masse d'informations qu'elles n'ont pas la compétence de traiter. La DRCE coordonne donc les actions des chambres de commerce et d'industrie, les chambres d'agriculture et organismes professionnels, instaure des relations privilégiées avec les agents des postes d'expansion économiques à l'étranger (dans les consulats et les ambassades) afin de mettre en place des missions individuelles et collectives avec les entreprises locales.
2. Un rôle incitatif au financement de projets plus ambitieux ou un rôle de partage des risques : elle peut apporter une assistance à des projets d'entreprises en s'efforçant d'aider à dépasser les objectifs initiaux. Elle aide à évaluer exactement les risques encourus, en faisant appel à des experts et à ajuster au mieux l'ambition du projet aux ressources financières que la PME peut elle-même engager ou qu'elle peut trouver sous forme de prêts ou de subventions tels que le FRIAA, le FRAC, la POA, le FRATT, la COFACE⁷. Par exemple, en 1991, le conseil en gestion pour l'exportation représente 10 % du montant total de subventions du FRAC, c'est-à-dire 7,8 % des dossiers présentés et acceptés pour un montant moyen de 82 000 F par projet.

7. FRIAA : Fonds régional aux industries agro-alimentaires.

FRAC : Fonds régional d'aide au conseil.

POA : Prime d'orientation agricole.

COFACE : Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur.

TABLEAU 4
**Les différentes catégories d'organismes intermédiaires
pris en compte**

Banques et institutions financières spécialisées (organismes de crédit...)	Organismes publics et parapublics	Autres organismes (professionnels et consulaires)
<p>Le principe de prescription d'aide (de la part des banques et institutions financières spécialisées) aux entreprises est admis, mais cette aide reste très limitée, car ces organismes ne s'engagent que prudemment et progressivement dans le financement de l'investissement immatériel, surtout lorsqu'il s'agit de PME dont la surface financière est jugée souvent insuffisante.</p> <p>Nous n'avons pas enquêté auprès de ce type d'organismes, mais des études réalisées par ailleurs nous conduisent à les mentionner ici.</p>	<p>Nous avons enquêté auprès de services spécialisés tels : l'Agence nationale pour la valorisation de la recherche, la Direction régionale de l'industrie et de la recherche, la Direction régionale pour le commerce extérieur, la Direction des affaires économiques, c'est-à-dire des services de l'État ou de la région.</p> <p>Voici quelques-uns de leurs domaines de compétence :</p> <ul style="list-style-type: none"> - aide pour le recrutement de responsables d'exportation ; - informations sur le contexte économique et les techniques d'approche des pays étrangers ; - promotion de l'innovation et du progrès technologique ; - mise en valeur des résultats de la recherche ; - aide à la création d'entreprises innovantes ; - aide à l'embauche de chercheurs dans les PME ; - aide aux conseils et à l'expertise. 	<p>Nous pouvons classer ici les organismes professionnels, tel le syndicat des chocolatiers-confiseurs que nous sommes allés voir.</p> <p>Ces missions s'exercent surtout au niveau social :</p> <ul style="list-style-type: none"> - documentation et informations structurelles ; - conseils juridique et fiscal ; - réunions d'échange entre adhérents, syndicat et intervenants ; <p>Tout cela permet d'éviter l'isolement de l'entreprise.</p> <p>Nous incluons dans cette catégorie les organismes et services de la sphère consulaire, à mi-chemin entre la représentation professionnelle et les services publics, ainsi que la Maison des professions.</p>

Conclusion

Les informations recueillies (par l'intermédiaire d'un échantillon même réduit d'entreprises interrogées) apportent divers enseignements quant à la démarche d'exportation de ces PME agro-alimentaires.

Tout d'abord, l'attitude des PME face à l'exportation (qui nécessite comme toute activité intellectuelle une mise à jour permanente des compétences) est encore confuse aussi bien en ce qui concerne l'état d'esprit dans lequel elles envisagent l'exportation que la manière de satisfaire leurs besoins dans ce domaine. Cependant, certaines PME conviennent qu'un recours régulier et assez fréquent à divers types de prestataires et de prescripteurs à l'exportation favorise l'acquisition d'expériences diversifiées et d'idées nouvelles et, qui plus est, une réduction substantielle de l'incertitude liée à ce genre de prestations.

De plus, cette même démarche met en évidence un écart entre les besoins définis comme stratégiques par la PME et sa demande réelle. Cet écart semble provenir : d'une tradition non orientée vers le recours extérieur pour résoudre des problèmes concernant des choix stratégiques ; d'une réflexion ténue sur l'importance de l'investissement immatériel ; du recours au conseil et de ses conséquences qui se présentent comme une innovation radicale : le recours au conseil externe ne peut être réduit à une relation classique de sous-traitance, puisque la qualité de la prestation dépend d'une réelle coproduction du conseil.

Enfin, la structuration précédemment mise en évidence, impliquant une grande diversité d'agents (fournisseurs, intermédiaires, prestataires, laboratoires...) est largement informelle, mais permet néanmoins la mise en place d'équipes de travail aux compétences multiples et, simultanément, l'élaboration d'une compétence et d'une perception commune d'appréhension des opérations. Ainsi, les principales missions de cette structuration en réseau, même sans forme juridique définie, sont la gestion des relations et synergies entre les différents participants ainsi que la mise en commun des moyens financiers, intellectuels et matériels complémentaires.

La démarche d'exportation de la part des PME agro-alimentaires ainsi que le recours à divers agents économiques (facilitant et accélérant parfois ce mécanisme) présentent certaines particularités. Il serait ici intéressant de vérifier si certains, voire la totalité, de ces résultats sont également valables pour d'autres services intellectuels tels que le conseil en stratégie, en informatique ou encore en ressources humaines.

Bibliographie

- AOKI, M., B. GUSTAFSSON et A.E. WILLIAMSON (1990), *The Firm as a Nexus of Treaties*, Londres, Sage Publications.
- BAUDRY, B. (1992), « Contrat, autorité et confiance : la relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi ? », *Revue Économique*, n° 5, septembre, p. 871-894.
- COASE, R.H. (1937), *The Nature of the Firm*, Paris, Économica, N.S., 4.
- DELAPIERRE, M. et C.A. MICHALET (1989), « Vers un changement des structures des multinationales : le principe d'internationalisation en question », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 47, 1^{er} trimestre, p. 27-43.
- DETRIE, J.P. (1989), « Paysage du conseil », *Revue Française de Gestion*, n° 76 (numéro spécial), novembre-décembre, p. 6-14.
- ERMES, (1988), « La demande de services complexes des FMN et l'offre correspondante », Étude pour le Commissariat Général au plan, Université de Lille I, Lille.
- FRANCOIS, M.F. (1990), *La diffusion de l'innovation : étude du comportement des PME agro-alimentaires du Nord-Pas-de-Calais*, Mémoire de DEA, Université de Lille I, Lille.
- GALLOUJ, C. (1993), « Asymétrie d'informations, qualité et évaluation : le cas des activités d'études et de conseil aux entreprises », Version provisoire, Groupe de recherche universitaire.
- GENELOT, D. (1992), *Manager dans la complexité*, Paris, INSEP Édition.
- GIBIAT, M. (1993), « Les modèles de la décision d'exporter en PME/PMI : synthèse des recherches depuis 20 ans », Communication au *Colloque PME/PMI Développement International*, CER CREPME Aix-en-Provence, 9 au 11 juin.
- GUILHON, B. et P. GIANFALDONI (1990), « Chaînes de compétences et réseaux », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 51, 1^{er} trimestre.
- HEGO, E., B. COLLOMBEL et G. JOIGNAUX (1992), *Le recours aux services de haut niveau dans les PME agro-alimentaires régionales et le rôle des organismes intermédiaires*, Rapport pour la région Nord-Pas-de-Calais, avril.
- HUIBAN, J.P. (1990), « L'emploi salarié dans les IAA de la région Nord-Pas-de-Calais », *CLES*, n° 15, Université de Lille I, Lille, p 103-119.
- JOIGNAUX, G. (1989), « Productique et IAA : une approche socio-économique », *Économie Rurale*, n° 192.
- JOYAL, A. (1993), « Les PME exportatrices, caractéristiques et comportements, le cas d'entreprises manufacturières québécoises en région », Communication au *Colloque PME/PMI Développement International*, CER CREPME Aix-en-Provence, 9 au 11 juin.

- MARCHESNAY, M. (1985), « Petite entreprise, service et région », *Revue d'Économie Méridionale*, n° 132, Montpellier.
- PACHE, G. (1991), « L'impact des stratégies d'entreprises sur l'organisation industrielle : PME et réseaux de compétences », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 56, 2^e trimestre, p. 58-70.
- SAUVIAT, C. (1992), « Le conseil, un " marché réseau " », Contribution à un ouvrage collectif (document provisoire).
- WILLIAMSON, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press.