

« Les clés du succès et les freins à l'export »  
Enquête auprès d'un échantillon de PME agroalimentaires  
Synthèse et principales conclusions  
ANIA, juin 2005

### POURQUOI UNE TELLE ENQUETE ?

La croissance à l'export et l'internationalisation sont aujourd'hui des relais de croissance indispensables à la pérennisation et au développement des entreprises agroalimentaires françaises face à la saturation du marché français, la pression de la concurrence et de la grande distribution ainsi que la montée en puissance du hard discount.

C'est pourquoi l'ANIA a fait de la relance de l'export une de ses priorités. L'objectif est de mobiliser en étroite collaboration avec les organismes publics d'appui à l'export, les fédérations sectorielles et à travers elles leurs entreprises à initier une démarche à l'export ou à renforcer leur présence sur les marchés internationaux.

Afin de participer à la réflexion des institutions et de mettre en place un programme d'actions répondant aux besoins des entreprises, l'ANIA a souhaité réaliser au préalable une enquête auprès des PME agroalimentaires afin de comprendre au mieux les besoins des entreprises à l'export. L'objectif était d'identifier les clés du succès mais également les freins rencontrés par les entreprises afin de réfléchir aux moyens d'y remédier. L'utilisation du dispositif d'appui par les entreprises a également été étudiée, pour mettre en évidence dans quelle mesure les différents outils à disposition des entreprises répondent à leurs attentes et à leurs besoins.

Cette étude a été réalisée d'avril à juillet 2005 auprès d'un panel d'une trentaine d'entreprises ciblées parmi les PME, avec des tailles, des secteurs et des présences à l'export très variés. Pour atteindre les objectifs de l'enquête, des entretiens semi directifs en face à face ont été réalisés.

*Dans cette étude, seule l'exportation au sens strict a été prise en compte, c'est à dire la vente de produits fabriqués en France et commercialisés à l'étranger directement par l'industriel dans une maîtrise complète de sa démarche commerciale.*

*Il a donc été fait abstraction de l'exportation indirecte (vente de produits fabriqués en France par le biais d'un intermédiaire dans le pays d'accueil) ainsi que de l'implantation de filiale commerciales et/ou de production à l'étranger*

### LES ENJEUX DE L'EXPORT

Avant de présenter les résultats de cette étude, il est important de rappeler les enjeux de l'export pour le secteur agroalimentaire et le contexte actuel de cette étude.

En effet, si la France se situe toujours à la seconde place des exportateurs agroalimentaires mondiaux, les entreprises françaises sont en perte de vitesse à l'export depuis quelques années, avec un solde des échanges extérieurs alimentaires qui se dégrade, en raison de parts de marchés de la France chez ses principaux clients qui régressent tant sur l'Union européenne que sur les destinations hors de l'UE (pays tiers).

De plus, selon une enquête du Ministère de l'Agriculture réalisée en 2002, une majorité des IAA françaises ne sont pas présentes à l'export : sur les 3192 entreprises de plus de 20 salariés, près de 65% réalisent moins de 5% de leur chiffres d'affaires à l'export, 40% d'entre elles en étant totalement

« Les clés du succès et les freins à l'export »  
Enquête auprès d'un échantillon de PME agroalimentaires  
Synthèse et principales conclusions  
ANIA, juin 2005

absentes. A contrario, 40% des exportations sont réalisées par des entreprises dont la part à l'export représente plus de 50% du chiffre d'affaires.

La France dispose pourtant d'un **important dispositif public d'appui à l'export**, qui a pour rôle de promouvoir les exportations françaises et d'apporter un support aux entreprises au cours de leur démarche à l'export. Ce dispositif composé d'organismes aux statuts différents, se caractérise par une grande multiplicité au niveau tant national que régional. En outre certains dispositifs et organismes sont spécifiques au secteur agroalimentaire.

Mais les entreprises ont souvent du mal à appréhender et à comprendre le rôle de chacun de ces organismes, d'autant plus que leurs prestations se recoupent parfois.

Pour faire face à la dégradation du solde commercial de la France, les pouvoirs publics se sont fortement mobilisés avec la mise en place à partir de mai 2004, d'un **plan de relance de l'exportation**. Un dispositif en faveur de l'export a été initié par le Ministère du Commerce Extérieur avec un plus grand ciblage des actions des pouvoirs publics sur 25 pays prioritaires et avec la **création de nouvelles mesures en faveur des entreprises telles que le contrat emploi export, le crédit impôt export, les consortiums de PME à l'export**, afin d'inciter les entreprises et tout particulièrement les PME à exporter<sup>1</sup>.

De son côté, le Ministère de l'agriculture veut aider les primo exportateurs du secteur agroalimentaire avec la mise en place du « **Kit export** » qui permet à des PME en région de bénéficier de l'appui d'un coach qui les suit et les accompagne dans leur démarche. En outre une série de prestations d'UBIFRANCE et de la SOPEXA sont proposées à des tarifs préférentiels.

---

<sup>1</sup> Depuis janvier 2006, le nouveau plan initié par le Ministère du Commerce Extérieur « Cap Export » approfondit encore les mesures prises en faveur de l'export avec notamment :

« Les clés du succès et les freins à l'export »  
Enquête auprès d'un échantillon de PME agroalimentaires  
Synthèse et principales conclusions  
ANIA, juin 2005

**LES PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ENQUETE**

L'analyse des témoignages recueillis auprès des entreprises doit permettre de tirer parti au maximum de la richesse des informations exprimées. Différents niveaux de lecture ont donc été combinés :

- **Une analyse quantitative sommaire a permis d'identifier :**
  - l'absence de corrélation entre la taille de l'entreprise et sa présence à l'export
  - une très forte corrélation entre les ressources humaines dédiées à l'export et la part de l'export dans le chiffre d'affaires
  - une forte corrélation entre la présence à l'export et le nombre d'années dédiées à l'export
  - une faible utilisation du dispositif d'appui, qui n'est pas un point de passage « obligé » dans une démarche réussie à l'export et qui est globalement sous valorisé.

Il apparaît ainsi que pour conforter sa place à l'export, il est primordial de dédier des ressources humaines à une démarche à l'export qui doit s'inscrire dans la durée. Les petites PME ont également des atouts à faire valoir. La taille n'est pas un facteur déterminant. Multiplier sans discernement l'utilisation du nombre de prestations du dispositif d'appui n'est pas suffisant pour assurer une bonne performance à l'export.

- **Une analyse statistique (Analyse Factorielle des Correspondances AFC) a permis d'identifier les différentes démarches suivies par les entreprises à travers la définition de 7 classes. Mais aucune corrélation claire entre les différentes démarches et la performance à l'export n'a pu être mise en évidence.**
- **Une analyse plus qualitative visait à recenser et comprendre les freins auxquels sont confrontés les entreprises à l'export, les facteurs de succès et leurs attentes vis-à-vis du dispositif public d'appui à l'export.**

« Les clés du succès et les freins à l'export »  
Enquête auprès d'un échantillon de PME agroalimentaires  
Synthèse et principales conclusions  
ANIA, juin 2005

➤ **De nombreux freins internes à surmonter en préalable**

Les freins auxquels sont confrontés les entreprises à l'export sont nombreux, mais ils ne relèvent pas exclusivement de facteurs externes. Dans la hiérarchisation des contraintes, les entreprises soulignent au contraire **l'importance des freins internes** qui doivent être surmontés pour parvenir à un développement durable à l'export.

Le 1<sup>er</sup> frein interne est psychologique. Selon notre panel, la frilosité des entreprises à l'exportation est liée à la « **peur** » de l'export. Les entreprises françaises hésitent à se lancer car elles connaissent mal la culture, le marché, les consommateurs, la grande distribution des autres pays. La barrière des langues semble résolue, cet obstacle n'étant que peu mentionné. En revanche, la rigidité des systèmes de production, l'absence de mobilisation des dirigeants et de l'ensemble des services de l'entreprise sont perçus comme autant de freins internes limitant le développement de l'export.

Néanmoins, le tout premier frein identifié par les entreprises est le **manque de moyens humains et financiers**, en raison des investissements importants nécessaires pour démarrer une activité à l'export qui ne se rentabilise que tardivement (2 voir 3 ans après). Concernant les moyens humains, l'analyse quantitative a confirmé l'importance de l'effectif dédié à l'export pour conforter et développer une activité export.

Les **barrières non tarifaires** apparaissent aussi comme des freins importants au développement de l'export. A ce niveau, seules des actions régaliennes de l'Etat peuvent être tentées afin d'obtenir la levée ou l'assouplissement de ces barrières. C'est notamment le rôle de la MCSI, la Mission de Coordination Sanitaire Internationale, au sein de la Direction Générale de l'Alimentation (DGAL) au Ministère de l'Agriculture en relation avec les attachés agricoles des missions économiques. Les négociations multilatérales en cours dans le cadre des négociations SPS à l'OMC visent également à limiter la mise en place de telles barrières aux échanges.

Le **manque de compétitivité** des entreprises françaises face à une concurrence de plus en plus forte en provenance des autres Etats membres de l'Union européenne et des pays émergents est également souligné. Elle résulte selon les entreprises enquêtées du coût élevé de la main d'œuvre et des taxes et impôts plus importants que chez nos principaux concurrents. Pour ne pas prendre part à une guerre des prix qu'ils ne sont pas sûrs de gagner, nombreux sont ceux qui misent sur l'export de produits de qualité, innovants et permettant de promouvoir leur savoir faire.

La **lourdeur des tâches administratives** pénalise également les exportations européennes. (formulaires douaniers très compliqués, gestion des taxes d'éco emballage variant d'un pays à l'autre, difficultés pour récupérer la TVA, procédures différentes d'une Direction des Services Vétérinaires à une autre, ect.)

« Les clés du succès et les freins à l'export »  
Enquête auprès d'un échantillon de PME agroalimentaires  
Synthèse et principales conclusions  
ANIA, juin 2005

➤ **Les facteurs de succès à l'export : du professionnalisme avant tout**

La convergence d'avis au sein des entreprises enquêtées est grande. Pour une grande majorité des entreprises enquêtées, leur réussite à l'export s'explique avant tout par la mise en œuvre d'une démarche professionnelle, structurée et adaptée à leur taille. L'export est toujours considéré comme un marché à part entière à travailler avec autant de professionnalisme que le marché domestique et ce quelque soit la taille de l'entreprise. Il ne s'agit pas de réaliser des « coups » à l'export, ni d'improviser en ne profitant que d'opportunités ponctuelles pour se développer durablement à l'export.

La capacité de l'entreprise à s'adapter aux exigences de nouveaux marchés, ainsi que l'implication forte de la direction dans cette démarche sont également perçus comme des points essentiels, de même que la possibilité de s'appuyer sur un réseau de professionnels. Le choix du bon partenaire a été identifié également comme un facteur déterminant du succès.

Il est intéressant de noter que l'image de la France et l'appui du dispositif public d'appui à l'export n'ont été que peu évoqués comme facteurs déterminants de succès par les entreprises. Ce serait de fait, une erreur de considérer que l'origine France représente en soi un avantage concurrentiel suffisant.

En revanche, les opérations de type « dégustation point de vente » comme celles organisées par SOPEXA sont apparues comme un levier efficace pour faire connaître et apprécier les produits localement.

De même, l'utilisation du dispositif public d'appui à l'export n'est pas un gage de succès en soi et ne dispense pas d'une mise en œuvre d'une démarche professionnelle à l'export. Les différents outils du dispositif d'appui peuvent néanmoins s'avérer très utiles pour accompagner les entreprises et notamment les PME aux différentes étapes de leur stratégie à l'export.

A cet égard, l'assurance prospection est apparue comme un outil très pertinent pour initier un développement à l'export et pallier de faibles capacités de trésorerie des entreprises, frein majeur mis en avant par les entreprises elles-mêmes.

Néanmoins, il apparaît aux yeux de certains chefs d'entreprises que pour diminuer la charge de cet investissement et ainsi aider les entreprises à l'export, une défiscalisation partielle du résultat à l'export ou une diminution des charges des salariés export serait plus efficace que des aides financières

Notons enfin que certaines prestations portées par le dispositif comme le SIDEX ou les VIE dont la gestion a été confiée à UBIFRANCE, si elles sont appréciées de leurs utilisateurs, sont généralement mal ou peu connus et surtout sous-utilisées.

« Les clés du succès et les freins à l'export »  
Enquête auprès d'un échantillon de PME agroalimentaires  
Synthèse et principales conclusions  
ANIA, juin 2005

➤ **Un dispositif d'appui éparpillé, complexe et manquant parfois de spécialisation**

Les entreprises regrettent la dispersion des organismes de promotion de l'export qui proposent des prestations rentrant parfois en concurrence. De plus le dispositif d'appui est en grande partie ciblé sur l'amont de la démarche export. Des appuis pour la gestion quotidienne de l'export leur seraient pourtant très utiles, comme un appui juridique pour la mise en place des contrats, une assistance pour mutualiser des circuits logistiques, des aides pour la traduction des documents techniques, etc.....

Concernant la nature et la qualité des prestations fournies par les différents intervenants dans les organismes d'appui à l'export, les entreprises attendent une plus grande spécialisation des experts en terme de produits et de pays, car des conseils trop généralistes sont peu valorisables.

A cet égard, la très grande mobilité des experts ne facilite pas une telle spécialisation pays. Il faut noter que si les entreprises interrogées sont très critiques sur le prix des prestations qui leur sont proposées actuellement qu'elles jugent moyennes, elles se déclarent prêtes à payer à leur juste prix des informations plus précises et plus pertinentes qui seraient un véritable support.

Ainsi, la mise en relation avec le bon partenaire à l'export (agent ou importateur) a été identifié comme un facteur clé du succès du lancement de l'export. Il est donc essentiel que les outils mis à disposition des entreprises pour les identifier soient extrêmement performants... ce qui n'est pas le cas actuellement.

Enfin, l'absence d'aides financières pour les entreprises dont la taille dépasse la définition réglementaire des PME est fortement regrettée par les entreprises moyennes. Cette exemption du champ des mesures gouvernementales ne semble pas justifiée, au regard de l'absence de lien entre la taille de l'entreprise et sa présence à l'export. De plus, des aides financières apportées à ces entreprises auraient un effet levier plus important sur les exportations agroalimentaires françaises et sur l'emploi.

## Conclusion

Le développement à l'export représente un investissement significatif qui demande de la patience avant d'obtenir le retour sur investissement, il apparaît néanmoins que celui-ci soit de plus en plus indispensable à la pérennité des entreprises. Il a permis à un grand nombre d'entreprises de trouver le relais de croissance nécessaire à la poursuite de leur développement, ou de modérer l'impact de l'érosion des marges sur le territoire national, du fait de la pression de la grande distribution.