

CHAPITRE 3

PME, Université : « Seanopsis » de l'export¹

François Ameline de CADEVILLE

Professeur vacataire

Communication commerciale

Université Jules Verne - IUT de l'Oise - Département TC

Interface et ergonomie du web

Université Paris-Est Marne-la-Vallée - Master AIGEME

Président d'EtudesExport

Fondateur gérant d'idegrif.com

Résumé

Le premier objectif de cette contribution procède précisément de la volonté de cet ouvrage : trouver les voies et moyens d'intensifier les relations entre les Universités (dans notre cas les IUT) et les PME/PMI régionales au bénéfice de tous.

Le cadre de notre recherche est de formuler une nouvelle offre export pour les PME n'ayant ni le temps, ni les moyens dédiés, ni l'expertise pour initier un développement à l'export. Cette offre se structure autour d'un projet tutoré porté par un groupe d'étudiants (dans notre cas des étudiants de DUT TC).

1. Merci à tous les membres d'EtudesExport pour leur engagement, tous les responsables d'entreprises qui nous ont fait confiance depuis 4 ans, Nathalie Chiss, Eric Winstenlay, tous les institutionnels et acteurs économiques qui croient dans notre projet et Anne de Cadeville pour sa relecture attentive... et bien sûr tous les étudiants des différents voyages pour leur excellent travail, leur enthousiasme et leur patience !

Le deuxième objectif est pédagogique : comment cristalliser les énergies autour de la conduite d'un projet ambitieux et exigeant, forçant les étudiants à puiser dans leurs cours théoriques, les méthodes pour atteindre leur objectif.

Cet objectif se matérialise physiquement par un voyage de prospection à l'étranger.

Véritable point d'orgue d'une année de travail, ce déplacement commercial dure entre 8 et 10 jours.

Ce projet s'étale donc sur une période d'un an, pendant laquelle les étudiants doivent mettre en pratique leur cours de négociation, de conduite de projet, de communication, de marketing... et bien sûr de langue.

Leur premier travail consiste à trouver 3 entreprises régionales qui participeront financièrement au montage du voyage. En échange, les étudiants devront, selon la demande de ces partenaires, soit réaliser une étude de marché, soit initier une action spécifique à l'export, soit, tout « simplement », recruter des nouveaux clients dans le pays ciblé.

Ensuite, ce projet tutoré a pour ambition de placer les étudiants, pendant une semaine, dans les conditions réelles d'un voyage de prospection commerciale à l'international et d'appliquer les enseignements qu'ils ont reçus tout au long de leur cursus (notamment négociation, reporting...).

Un service gagnant/gagnant

L'étudiant ne « rentre » pas dans l'entreprise comme un stagiaire ou recherchant un sponsor hypothétique. Il lui propose une offre structurée autour d'un projet export. Ce statut de partenaire valorise le groupe d'étudiants et l'Université qui le porte.

L'entreprise profite de l'expertise de l'Université, tisse des liens avec elle en devenant partenaire et a la possibilité de sélectionner, du même coup, ses RH de demain. Elle trouve également un circuit court et économique pour initier une action export dont elle envisageait la réalisation.

Bien souvent cette action provoque une prise de conscience et structure une demande de l'entreprise auprès d'institutionnels plus spécialisés dont l'Université est le relais.

Introduction

Quelques chiffres² et une interrogation ont motivé notre action depuis 4 ans :

- sur **83 000** entreprises picardes, un peu plus de **3 000** ont exporté en **2008** ;
- sur les **50** premières entreprises exportatrices picardes (représentant 56 % des ventes) ;
- **30** sont des groupes internationaux ;
- **52** % des entreprises exportatrices ont plus de **20** salariés ;
- **99** % des entreprises picardes ont moins de **100** salariés.

Comment mettre en phase, l'offre de proximité d'enseignement supérieur avec les attentes export des PME/PMI régionales ?

Aussi brutalement posé, le challenge peut apparaître comme un défi difficilement tenable. En réalité, et au-delà de ces chiffres, il existe des initiatives et des réussites remarquables à l'export de PME/PMI de notre région, mais elles sont rares.

Préalablement, il serait nécessaire de faire une étude sociologique approfondie du profil et des motivations des entrepreneurs qui dirigent actuellement des entreprises locales étant en situation d'exporter leur production de biens ou de services. L'observation de la problématique actuelle de la transmission d'entreprise, nous montre qu'une nouvelle génération d'entrepreneur va arriver aux affaires, avec certainement une vision différente en termes de management de celle de nos aînés.

Transmission de l'entreprise, transmission des savoirs dans un univers économique globalisé irrigué par les Technologies de l'Information et de la Communication, transmission des savoirs être dans le champ social, transmission des cultures de nos partenaires étrangers... voici les défis que doivent relever conjointement l'entreprise et l'enseignement supérieur.

Une entreprise n'est pas un long fleuve tranquille, héritée d'un père ou d'un oncle, où le savoir technique suffisait à la réputation de la marque. L'entreprise, au cœur de la société, bouge avec elle, aux rythmes des évolutions sociétales, la condamnant à une adaptation permanente de son outil de production, de ses méthodes et de ses valeurs.

2. Source : Insee Picardie - Bilan économique et social 2008.

PME/PMI et Université technologique : un double enrichissement ?

La formation tout au long de la vie, la validation des acquis, la recherche et l'innovation, l'alternance et bien sûr la formation initiale de nos étudiants sont autant de ponts jetés entre l'entreprise et l'université. Ces ponts doivent être à double flux et ouverts en permanence, à toutes et à tous. Il faut faire entrer les entrepreneurs (ou les faire revenir) dans l'Université et organiser des stages pour les professeurs dans les PME/PMI, et non plus uniquement dans des grands groupes.

Avec l'expérience export acquise au profit des entreprises locales depuis 4 ans, nous analyserons les conditions de réussites ou d'échecs permettant éventuellement de poser les bases d'un modèle gagnant/gagnant entre des PME/PMI de proximité et des Universités de Technologie, éventuellement décentralisées.

1. Le choix des mouillages

1.1 David et Goliath

En Picardie, comme nous le mentionnions ci-dessus, sur les 50 premières entreprises exportatrices représentant plus de 50 % des ventes, 30 d'entre elles sont des groupes internationaux dont une grande partie des exportations se résume à des échanges intragroupe. Ces chiffres sont à rapprocher des 847 d'entreprises picardes de plus de 100 salariés et des 81 900 entreprises de moins de 100 salariés. Ce qui laisse une marge importante de manœuvre dans tous les secteurs d'activités allant des produits semi-finis, aux produits manufacturés ou artisanaux. Nous pouvons même intégrer dans ce champ le secteur du tourisme, comme nous l'avons fait pour l'un de nos clients, en allant chercher pour lui des touristes étrangers.

Sur ce marché à exploiter, certaines entreprises privées ou publiques se sont déjà positionnées. Leurs champs de compétences dépassent largement le nôtre et les services qu'elles proposent sont de natures différentes. Leurs spécialisations et leurs expertises occupent des créneaux spécifiques s'adressant à des entreprises informées dont les projets d'export sont, soit en cours de finalisation, soit en développement.

Notre positionnement est clair et n'entretient aucune forme de concurrence avec elles. Au contraire, notre objectif est de susciter, d'initier une stratégie à l'export pour de nombreuses entreprises, qui parfois imaginent, à tort, que les marchés de l'export ne sont pas pour elles. Elles considèrent l'investissement et la mobilisation des ressources ou compétences en interne trop importantes. Notre rôle est de leur montrer que c'est possible, de leur prouver que ça marche et de les diriger enfin vers des structures partenaires plus spécialisées.

Cette approche rapide et peu impliquante (en apparence) pour l'entreprise ne nécessite qu'un engagement financier faible (de l'ordre du coût³ d'une publicité dans un support local ou dans la PQR⁴). Certes, ce projet n'a pas pour but principal de trouver directement des clients à nos commanditaires, mais plutôt de découvrir pour lui des opportunités ou des niches de marché à l'export. À ce propos, le travail des étudiants se fait en grande partie en France, le voyage venant infirmer ou confirmer sur le terrain la qualité des études marketing.

1.2 Les effets induits

Notre culture et notre légendaire carence dans les langues étrangères ne nous poussent pas naturellement à découvrir d'autres marchés ou d'autres pratiques commerciales.

Lorsque les étudiants commencent leur étude de marché et qu'ils se baignent de la culture de l'entreprise pour laquelle ils vont travailler, inmanquablement de nombreuses questions sont posées aux responsables exports ou aux décideurs.

Le fait de formuler une offre export, lorsque celle-ci n'existait pas auparavant, induit déjà une démarche dont émerge le constat d'un matériel de communication à l'export souvent obsolète ou inadapté.

Vient ensuite, par exemple, le problème de la traduction des documents techniques, donc de la maîtrise de la langue, et finalement, de la formation ou remise à niveau des collaborateurs.

3. Coût moyen de prospection dans un pays de l'Union européenne et dans le cadre des projets que nous avons déjà menés.

4. *Presse Quotidienne Régionale*.

Ainsi le cercle vertueux de l'export est enclenché.

La présence des étudiants, novices par définition, désinhibe les responsables qui leur sous-traitent, d'une manière bienveillante, cette action commerciale. Viendront ensuite les questions plus stratégiques : qui est sur le marché ? Quels sont les concurrents ? Quel est le processus de fabrication et quelles sont les spécificités techniques ? À quel coût vendre ? Quels sont les réseaux de distribution ? Quels sont les écueils administratifs ? La logistique... Ainsi on constate que notre projet peut réorienter l'ensemble d'une stratégie commerciale vers l'export sans « révolution de palais ».

Pour résumer et afin d'asseoir la crédibilité dans notre propre recherche d'entreprises, nous avons besoin de nous adosser à des institutionnels qui, après notre travail de défrichage, prendront le relais pour des opérations plus lourdes ou plus complexes. D'ailleurs, c'est l'une des raisons de notre existence : **offrir un circuit court, souple et économique d'une première expérience à l'export** tout en plongeant nos étudiants dans le « grand bain » des réalités économiques.

2. Un projet au long cours

2.1 De toutes les matières...

La plupart des matières enseignées en première et deuxième année du DUT trouvent dans ce projet une application pratique.

Nous ne parlerons pas de la mise en jeu évidente des langues, dont l'acte le plus difficile est sans doute la prise de RDV commercial par téléphone, nous y reviendrons plus loin en détail. Nous insisterons plutôt ici sur la nécessaire connaissance des us et coutumes commerciales de chaque pays que doivent maîtriser nos étudiants. Ils doivent également posséder une solide culture politique, économique, institutionnelle et culturelle des pays de destination. Cette connaissance peut s'acquérir au fur et à mesure de la préparation de leur voyage de prospection par des recherches documentaires ou en rencontrant des expatriés en France par l'intermédiaire d'associations ou encore de comités de jumelage.

Les étudiants solliciteront inmanquablement leur tuteur, pour les aider sur des problèmes particuliers. On peut même, avec des enseignants coopératifs, conduire la gestion de ces projets d'une manière transversale : les étudiants interpellant leurs professeurs dans leurs domaines de compétence respective. Citons pour exemples : la rédaction d'un mailing papier en Portugais ou en Anglais, la rédaction juridique d'une convention avec le professeur de droit, la gestion d'une négociation en fonction du comportement ou des habitudes commerciales de tel ou tel pays, les règles comptables ou même une présentation professionnelle du compte de résultats du voyage...

La préparation de leur voyage de prospection engendre également des recherches sur les marchés, sur les habitudes des consommateurs, sur les circuits de distribution, sur la nature des biens et services. Elle donne des informations sur les spécificités liées à la situation géographique de chaque pays et sur les habitudes de travail (ce qui vous conduit parfois dans certains pays à slalomer entre les fêtes et jours fériés)...

Bien entendu, ces études sont réalisées à l'aune des problématiques de chaque client et en fonction de son marché. Si, comme nous l'avons déjà dit, la préparation et la connaissance approfondies du marché à l'export peuvent se faire depuis la France, fort heureusement rien ne remplace le contact humain, l'ambiance et les couleurs du pays pour valider sa stratégie commerciale.

2.2 Top chrono !

Reste un point important dans la préparation de ce type de projet : la nécessité de trouver très rapidement les entreprises avec lesquelles travailler. Car, c'est d'elles dont dépend le choix du pays visité, le type ou la nature des marchés. Plus tôt vous les connaîtrez dans l'année scolaire, plus tôt chaque professeur pourra intégrer dans ses études de cas, les problématiques spécifiques à chacune d'entre elles.

Cette nécessité de trouver rapidement des entreprises pose le problème du réseau de l'Université, de ses partenariats avec les institutionnels, de la volonté politique des décideurs locaux et de leur synergie. Elle peut évoluer positivement en fonction de la communication ou du Buzz que vous allez créer autour de ces projets.

C'est, par expérience, le gros point noir de ce type d'action.

En effet, les étudiants passent trop de temps à trouver les entreprises avec lesquelles ils vont travailler et prennent énormément de retard dans leur planification des tâches. Il nous est arrivé, par exemple, de devoir retrouver une entreprise un mois avant le départ à cause d'une défection pour raisons économiques.

Bien que cette recherche soit formatrice pour nos étudiants, il n'en reste pas moins qu'elle est chronophage pour le reste du projet.

On pourrait toutefois imaginer que ce projet se déroule sur deux ans. La première année serait consacrée à la recherche de ces entreprises. Un groupe de première année pourrait être associé au projet mais les incertitudes du passage en deuxième année nous contraindraient à faire des choix élitistes. J'observe parfois à cet égard, des aptitudes et des comportements positifs de certains étudiants, indécélables lors des cours, et qui se révèlent franchement dans l'action et dans une approche pédagogique nouvelle pour eux.

3. Savoir plonger : une exigence de formation !

3.1 La technique du grand bain

Lors du briefing qui précède le premier RDV à l'étranger, l'angoisse des étudiants est palpable. Je me souviens d'un étrange silence, lors de la traversée, au petit matin, du pont Vasco de Gama avant de rejoindre une entreprise de Lisbonne.

Normalement, afin de désamorcer ce type d'appréhension, des jeux de rôle dans la langue sont nécessaires avant de partir.

Pour le premier RDV, il est préférable qu'un professeur les accompagne, simplement pour atténuer le stress (*on oublie parfois qu'ils n'ont que 20 ans...*). Lors des RDV suivants, ils prennent confiance et se débrouillent seuls.

Un débriefing sommaire est cependant nécessaire dès leur retour afin de commencer à rédiger le reporting « à chaud » et vérifier, par exemple, qu'ils n'ont pas oublié de demander, à la fin de l'entretien, si leur interlocuteur ne connaît pas une autre personne ou une autre entreprise intéressée par ce produit ?

Mais le plus important, c'est de leur répéter encore et toujours, comme le font les « vieux routards » du commerce international, d'être curieux. De regarder les photos au mur dans le bureau de leur interlocuteur qui les éclaireront sur ses centres d'intérêts, de demander à voir l'outil industriel ou de visiter l'usine quand cela est possible... bref de collecter un maximum d'informations qui seront utiles à la force de vente de leur entreprise pour affiner leur offre. Cette veille ne peut être faite que sur le terrain.

Ce débriefing à chaud est très important, car si nous obligeons nos étudiants à prendre 50 % de RDV fixes avant le départ, nous nous laissons des marges d'opportunités sur le pays destinataire.

3.2 Au commencement était le fichier

Un des problèmes à résoudre est de trouver des fichiers valables et à jour, des cibles potentielles dans le pays retenu. Cette recherche passe souvent par l'exploitation de plusieurs fichiers d'origines différentes. Lorsqu'ils le veulent bien, les CCI, l'Arex, Ubifrance... nous donnent un coup de main. Un responsable d'Ubifrance à Londres m'a déclaré ne plus avoir ce genre de fichiers, car il travaillait maintenant sur des gros dossiers dont l'étude durait entre trois et six mois : exit la petite PME ! Pour la petite histoire, UK TI⁵ nous a donné quelques adresses.

Sinon il y a toujours la solution payante avec des professionnels du fichier tel que Kompass mais ce budget doit être imputé, si possible, sur celui du département de l'Université. Une autre solution, consiste à essayer de le faire financer ou prêter par l'une des entreprises partenaires de l'Université.

3.3 D-date

- On a mailé tout le fichier, on attend les RDV !
- Vous en avez eu beaucoup ?
- Pas un, pour l'instant !
- Depuis combien de temps est parti votre e-mailing ?
- 17 jours !

5. *Trade & Investment.*

Dialogue réel, et prise de conscience brutale que le phoning est indispensable. La prise de RDV depuis la France au téléphone n'est pas évidente, mais dans une langue étrangère c'est encore une autre histoire !

Deux méthodes pour que les étudiants parviennent à le faire :

- **la première**, c'est qu'ils bâtissent des outils solides (argumentaire, guide d'entretien téléphonique, traitement des objections possibles...). Ce travail doit être effectué sous le triple contrôle de leur professeur de langue, de leur professeur de négociation et de leur professeur de marketing. Ensuite ils prendront RDV avec leur professeur de langue pour le phoning. Le professeur écouterait la conversation, conseillera et interviendra si besoin. Il leur recommandera certainement d'enregistrer les conversations afin de déceler ultérieurement leurs erreurs ou de comprendre plus facilement les réponses de leurs interlocuteurs distants ;

- **l'autre solution**, est de faire appel à des bonnes volontés plus aguerries en langue : un aîné, un parent, un voisin, un copain... le problème étant la disponibilité de ces mêmes bonnes volontés (un phoning c'est assez long). Ensuite, ils devront bâtir l'agenda des RDV en fonction des groupes, des lieux de séjour et des résultats du phoning.

4. Le profil des armateurs et leur synergie possible

4.1 Mutualisation des moyens et offres complémentaires

Nous avons souligné, plus haut, l'importance de tisser un réseau de partenariats afin de faciliter la recherche d'entreprises par les étudiants. Nous examinerons, ensuite, les moyens de constitution de ce réseau et les synergies possibles entre les partenaires économiques d'une région : universités, entreprises, institutionnels...

Ce réseau est d'autant plus nécessaire qu'il conditionne, à terme, le nombre de voyages pouvant être organisés chaque année. En effet, plus il existera un vivier important d'entreprises candidates à une action export dans le cadre défini par notre recherche, plus il sera possible de les regrouper en fonction de leurs demandes spécifiques et surtout en fonction du pays retenu.

On s'aperçoit très vite que cette mutualisation des moyens engendrera mécaniquement des coûts assez faibles de mise en œuvre pour chacun des partenaires. Ainsi, plus on pourra segmenter par secteur d'activités, plus on optimisera les déplacements et les RDV pendant les voyages de prospection.

Il ne s'agit pas ici de regrouper des entreprises concurrentes et de proposer le même produit ou le même service aux entreprises du pays visité, mais plutôt de proposer des produits ou services complémentaires.

On peut même imaginer proposer des packages de plusieurs services ou produits. (Exemple : lors de notre dernier voyage, nous avions, au départ, deux types d'entreprises : une qui disposait d'un complexe d'hébergement et l'autre d'une société de transport de taxi collectif. Le projet était de proposer une offre globale de prise en charge pendant tout le séjour : déplacements, hébergement, restauration...).

Cet exemple simple montre les complémentarités possibles que l'on peut offrir à l'international.

L'opportunité de faire des offres groupées ou complémentaires est un challenge incontournable : le marché européen sera d'environ 500 millions d'habitants, celui de l'Inde et de la Chine de près de 3 milliards à l'horizon 2020 !

En s'organisant, les PME/PMI, qui ne peuvent financer seules leurs programmes export, trouvent là un moyen économique d'y parvenir et de confronter leur stratégie marketing. Paradoxalement, on peut envisager d'étendre ce concept à des entreprises fabriquant des produits de même nature, parfois concurrentes sur le marché français, dont l'offre groupée atteindrait une taille critique leur donnant la possibilité d'attaquer des marchés plus importants.

Le concept que nous proposons, est de faire la promotion de l'offre ou des offres directement chez le prospect ou client dans son pays (*une sorte de « bus mailing » haut de gamme*). Le coût supporté par les entreprises est largement plus faible que la participation à un salon dont les résultats en termes de collecte d'informations et de qualité de contact sont très différents.

4.2 **Initier le réseau**

La création d'un réseau d'entreprises nous est donc indispensable afin d'affiner notre offre.

Depuis 4 ans, la recherche des entreprises partenaires s'est faite de manière empirique et, il faut bien le reconnaître, au gré des opportunités et d'amitiés commerciales. Il faudra à l'avenir, pour amplifier notre action, conduire une étude du type et des profils d'entreprises susceptibles d'être intéressées par ce modèle de service afin de cibler les secteurs d'activités pour lesquels notre démarche sera la plus efficace et la plus utile.

Aujourd'hui dans notre projet, chaque groupe d'étudiants doit trouver trois entreprises partenaires pour financer le voyage de prospection. Cette recherche d'entreprises, qui constituera à terme notre réseau, doit être réalisée à l'aune des trois critères suivants :

- **premier critère** : la complémentarité possible entre les types de produits ou de services des entreprises sollicitées. La nature des produits ou des packages devant être relativement simple à vendre par les étudiants (par exemple, des entreprises dont le produit fini s'adresse principalement au grand public en B to C⁶) ;
- **deuxième critère** : la taille de l'entreprise, son inexpérience relative à l'export ou sa volonté de trouver des nouveaux territoires d'investigation ou de développement ; sa volonté également d'engager une procédure de mutualisation des coûts de prospection ;
- **troisième critère** : la volonté de l'entreprise de mettre en place un suivi après le voyage. Ce suivi doit être conventionné avec l'entreprise, soit qu'elle l'assure elle-même, soit qu'elle le sous-traite de nouveau, l'année suivante à l'Université.

6. *Business to Customer.*

5. Christophe Colomb a rapporté de l'or, pourtant l'Histoire retiendra qu'il a découvert les Amériques...

5.1 Des conventions de moyens, mais aussi de résultats

Pour encadrer juridiquement ces actions de commerce international, il est indispensable de matérialiser nos partenariats par des conventions.

Ces dernières sont signées entre les entreprises et une association indépendante de l'Université. Dans le cadre de notre recherche, nous expérimentons la création d'une association que nous avons nommé « Études Export » et dont le but est de fédérer toutes les initiatives export/étudiants au niveau d'un territoire. Notre ambition est de devenir une véritable interface, autour de la notion d'export, entre deux mondes : celui des universités et celui des entreprises.

Les missions de cette association sont de manager les projets exports étudiants/entreprises, mais également de devenir un observatoire d'étude et de recherche sur l'évolution des marchés exports de PME/PMI n'ayant ni les moyens techniques, ni les ressources humaines de créer des services dédiés, ni même les moyens financiers de commanditer des études ou d'exposer dans des salons étrangers.

Ces conventions doivent décrire précisément le périmètre d'intervention des étudiants dans leur champ de compétence. Plus les conventions seront précises, plus les résultats des étudiants seront évaluables et quantifiables.

Par exemple, chaque jour pendant le séjour de prospection, chaque équipe envoie par mail, un reporting à son entreprise. Cette dernière peut intervenir, pendant le voyage si elle le désire, afin de donner des informations ou une orientation particulière dans la prospection en fonction des premiers résultats.

5.2 Un engagement réciproque

En général, l'université doit, par le biais des associations, prendre l'engagement contractuel d'engager tous les moyens nécessaires afin d'atteindre le ou les objectifs rédigés dans la convention.

Cet engagement est indispensable pour restaurer la confiance et le regard que portent les entreprises sur le travail des étudiants. En contrepartie, les étudiants ne doivent pas servir de « variable d'ajustement » des RH des entreprises, ni occuper des strapontins disposés autour de la photocopieuse. Ils interviennent, dans l'entreprise, comme des partenaires, apportant leur jeunesse, leur volonté, leur énergie et un savoir-faire, certes théorique, mais coachés, dans la pratique, par leurs professeurs.

De plus, l'application des enseignements reçus par les étudiants dans le cadre de leur cursus, avec un contrôle continu de leurs professeurs, entraîne mécaniquement des résultats pour l'entreprise. Pour ce faire, il est indispensable qu'il y ait une réflexion et une gestion transversale et collégiale des projets par l'équipe enseignante auxquelles sont associées les entreprises concernées. Cela implique une volonté, et une cohérence de groupe importantes s'effectuant autour d'un objectif clair, intégrant toutes les parties et plus particulièrement le ou les porteurs de projet des différentes entreprises.

Pour les PME, et plus encore les PMI, les relations et les échanges avec une Université, maîtrisant parfaitement les problématiques des grandes entreprises mais pas forcément celles des structures plus modestes, peuvent être bénéfiques pour chacune des parties. Ainsi, en se connaissant mieux, l'Université et plus particulièrement les IUT, adapteront naturellement leur offre de formation, augmentant ainsi l'adéquation entre la demande RH des entreprises et la formation des étudiants.

Cette meilleure connaissance mutuelle nourrira le champ des recherches universitaires, avec des applications directes et évaluables rapidement sur le terrain. La révolution des TIC, et plus particulièrement les possibilités qu'offre le Net dans les domaines du marketing et de la communication, accéléreront l'application de ces recherches et les échanges internationaux entre PME/PMI.

L'enjeu est d'importance. On le constate dans de nombreux secteurs d'activité comme par exemple dans les domaines de l'environnement où toutes les bonnes pratiques et innovations semblent s'appliquer rapidement. À l'instar des caravanes qui sillonnent le sahel depuis la nuit des temps, où les échanges commerciaux mutent en échanges culturels, nous devons densifier les passerelles entre les petites et moyennes entreprises de pays différents.

5.3 Une évolution vers la junior entreprise ?

À l'instar des grandes écoles de commerce, l'université décentralisée pourrait renforcer son rôle d'interface, et pourquoi pas être à l'initiative d'une création de junior entreprises. Ceci constituerait l'une des réponses pratiques aux problématiques du tissu économique local, par capitalisation des expériences mutuelles. Ainsi tous les acteurs pourraient y trouver un intérêt : une modélisation des expériences pour l'université, une démarche export nouvelle pour les entreprises avec à la clé un recrutement adapté de collaborateurs, un emploi pour nos étudiants, un développement harmonieux du territoire pour les collectivités.

6. Comme les mailles d'un filet

6.1 La construction d'un réseau d'appui

Nous avons vu plus haut, la nécessaire constitution d'un réseau d'entreprises autour de l'Université. Le réseau d'entreprises est particulièrement important pour les étudiants qui y trouvent les partenaires de leur projet, mais également, parfois, leurs futurs employeurs.

Le réseau d'appui, quant à lui, est constitué par toutes les associations, organisations, syndicats, collectivités territoriales... qui ont en charge la création ou l'animation des échanges économiques à l'export. Un travail sérieux de médiatisation est à réaliser par l'association ÉtudesExport, qui fédère ce réseau d'appui. Une présentation du concept aux associations de chefs d'entreprises, aux organisations comme la CGPME, aux syndicats professionnels... est indispensable, mais il est primordial d'adosser cette offre à des institutionnels afin d'amplifier et diversifier ce réseau.

La réflexion que mène notre association à ce sujet transcende celle des pouvoirs publics, dont la compétence est morcelée – entre les services économiques de la Mairie, de la communauté de communes, de l'agglomération, du département, de la région... – entraînant parfois involontairement une sorte de concurrence entre elles.

6.2 *Bien plus qu'un partenariat...*

En s'appuyant, par exemple, sur les fichiers entreprises de ces collectivités avec leur accord, ou encore sur celui de la CGPME, nous avons pu délivrer une information efficace, qui a débouché sur le recrutement d'entreprises intéressées par notre offre. Mais ce partenariat avec les collectivités territoriales peut aller plus loin.

En effet, grâce au levier des jumelages, auxquels on ajouterait un volet économique à des relations souvent uniquement culturelles, on peut imaginer une réelle collaboration entre les organismes économiques des deux villes (ou régions) et même entre les établissements d'enseignements supérieurs de proximité. Le but est de créer un maillage d'échange entre les entreprises, les étudiants, les organismes professionnels et les institutionnels.

On pourrait tout à fait imaginer, comme nous l'avons proposé à l'Institut Polytechnique de la ville de Setúbal (Portugal) jumelée avec Beauvais (Oise), de faire collaborer des groupes d'étudiants des deux pays en préparant, par exemple, des actions marketings dans leur propre pays. En s'appuyant ainsi sur la connaissance respective du terrain de chacun, nos étudiants pourraient trouver là de véritables relais pour leur stratégie commerciale. Les étudiants portugais viendraient faire de l'export en France aussi sûrement que les étudiants français le feraient au Portugal, mais avec une efficacité démultipliée.

Une autre façon de renforcer nos liens commerciaux de manière locale et régionale est de rebondir sur le développement des Aéroports ou des moyens de communications rapides. En Picardie, et plus précisément à Beauvais, nous avons la chance de disposer d'un aéroport international. Chaque année, et fidèlement, ce dernier est partenaire de notre opération export par l'intermédiaire de la Chambre de Commerce et d'Industrie de l'Oise.

Nous cherchons à contribuer, comme chacun des acteurs économiques liés à l'aéroport, à pérenniser ce modèle économique et les destinations qu'il couvre.

6.3 Le savoir-faire, puis le faire savoir...

Notre réseau d'entreprises et notre réseau d'appui se construisent également grâce aux médias. Chaque année, dès notre retour de voyage, nous organisons une conférence de presse avec un cocktail. C'est pour nous le moyen de donner un *feedback* à tous nos partenaires et de mettre à l'honneur les entreprises qui nous ont fait confiance. Cette conférence de presse se termine généralement sur un débat, au sein duquel chacun peut s'exprimer : les institutionnels, la fac, les entreprises... sans oublier tous les étudiants de ce cursus, cordialement invités. Ce moment convivial est aussi l'occasion de contacts, de rencontres ou d'échanges entre les acteurs du réseau.

7. Des mousses dans les voiles

7.1 Les limites du projet

Bien que notre projet entre dans sa 5^e année, il reste encore fortement empirique et ce travail de synthèse participe à la modélisation possible de notre concept. Toutefois, quelques enseignements peuvent être tirés de ces expériences. Tout d'abord le très bon accueil de ce type de projet par les collectivités locales qui y voient un moyen de promotion et de développement de leur territoire. Accueil qui se révèle plus sceptique de prime abord de la part des PME/PMI, qui ne saisissent pas immédiatement le bénéfice qu'elles peuvent y trouver. Au début, elles nous envisagent comme une Nième demande de sponsoring puis, lorsqu'elles s'intéressent à notre offre, comme une source supplémentaire de travail (gestion des RDV, disponibilité des responsables commerciaux, réunions...).

Effectivement, le manque de visibilité et de retour d'expériences publié de ce type de projet demandent un effort important d'extrapolation de la part les petites structures qui, bien souvent, sont dans la gestion du quotidien et de l'urgence. D'ailleurs, ce n'est pas tant le coût qui est un obstacle, mais l'investissement de temps consacré à ce projet.

De plus, on sait le retour, parfois très long, de ce type d'investissement, et l'engagement nécessaire pour l'intégrer ensuite dans une démarche plus globale de stratégie commerciale. Ceci obère largement les résultats à court

terme pour l'entreprise, et induit un problème supplémentaire dans le management pédagogique de nos étudiants.

En effet, ces derniers s'investissent totalement dans cette recherche de résultats et veulent revenir avec des demandes concrètes pour leurs partenaires (à ce propos, ils mesurent parfaitement l'importance de cette ligne supplémentaire sur leur curriculum vitae).

Il est donc primordial, comme énoncé plus haut, de bien définir avec l'entreprise le cadre précis de cette prospection à l'étranger et les résultats que l'entreprise en espère. Ce cadre contraint les parties dans l'établissement d'objectifs raisonnables et acceptables par tous.

7.2 Bien border les solutions

Ce manque relatif de résultats tangibles constitue la première borne de notre action. Ce phénomène est atténué, dans certains cas, par la prise de conscience de l'entreprise et sa volonté de se structurer à l'export.

L'autre borne, comme mentionné plus haut, découle de la première : c'est la gestion des suivis. Soit l'entreprise l'assure dans le cadre de sa nouvelle stratégie export, soit elle la sous-traite de nouveau et chaque année à nos étudiants. Dans ce dernier cas, le passage des consignes entre étudiants pose un véritable problème pour les enseignants mais également pour l'entreprise qui doit transmettre à nouveau sa culture et ses objectifs.

Nous voyons trois solutions à ce problème de suivi :

- **la première** : les professeurs modélisent un concept de transmission de l'information en amont de l'intervention des étudiants dans l'entreprise (par un système de fiches ou d'études marketing sur le secteur d'activité et « l'ADN » de l'entreprise). Ce sera alors l'occasion de susciter l'intérêt des étudiants non concernés par le projet à travers de nouveaux types de travaux dirigés ou d'études de cas ;

- **la deuxième** : une offre « one shoot » : C'est-à-dire que nous changeons d'entreprise à chaque fois et que nous lui laissons le soin de faire le suivi elle-même ou de basculer sur des organismes institutionnels plus structurés qui lui assureront un soutien et une aide dans la gestion des suivis des contacts. Ceci implique alors une réflexion et une définition commune préalable de notre champ de compétences avec ces organismes. Pour nous, le

problème réside alors dans la gestion de notre réseau, qui doit être capable de nous fournir de nouvelles entreprises pour chaque nouveau groupe ;

- **la troisième** : la création de partenariats avec des sociétés de services qui prendront le relais de nos différentes actions, la création de ces sociétés de services pouvant être d'ailleurs engagée par d'anciens étudiants.

7.3 Mille sabords !

Enfin, il y a une chose que nous ne devons jamais oublier. C'est que nos étudiants ne sont que des étudiants. Notre niveau d'exigence doit se mesurer à l'aune de leur apprentissage et de leurs capacités à intégrer des savoirs nouveaux.

De plus, nous devons être attentifs, mais sans ingérence, au comportement et à la gestion du groupe par ses membres. C'est lui qui doit ventiler les compétences de chacun pour qu'il atteigne les objectifs fixés contractuellement. Ces projets sont lourds par la somme de travail à fournir et la pression qu'ils engendrent. Ils réclament donc une « exigence graduée, ferme mais juste ». Les étudiants compensent souvent leur inexpérience par leur vitalité, leur insouciance, leur joie de vivre, leur envie de faire les choses correctement au risque de vous surprendre par l'imagination de certaines de leurs initiatives !

Conclusion

« Tout ceci fait bien ressortir l'insuffisante présence à l'exportation des PME picardes, faute d'atteindre la taille critique leur permettant de créer une structure dédiée à l'exportation, avec en prime la difficulté de recruter du personnel qualifié et mobile et d'attirer des cadres de bon niveau. »

Dernière phrase de la conclusion du bilan économique et social 2008 de l'Insee Picardie

Cette phrase, en introduction de notre conclusion, illustre bien le chemin qu'il nous reste à parcourir pour rapprocher l'université et les formations à l'export en général des PME/PMI dans un périmètre donné.

Cette tentative de modélisation s'appuie sur une expérimentation que nous avons conduite durant les 4 dernières années. 3 voyages ont été effectués au Portugal et 1 au Royaume-Uni. De ces derniers nous avons tiré trois enseignements qui résument notre propos :

- le premier, c'est la validation de la pertinence de l'échelle de notre Institut Universitaire de Technologie (Université de Picardie Jules Verne, IUT de l'Oise, Beauvais) par rapport à notre projet et le tissu économique du territoire (Pays du Beauvaisis) constitué de nombreuses PME/PMI. Notre ambition est de former des étudiants qui pourront exercer leur talent à l'international pour le compte de PME/PMI possédant des structures dédiées ou des services embryonnaires à l'export ;

- le deuxième, c'est la nécessaire synergie de tous les acteurs économiques d'un territoire servant un objectif export commun : université, chambres consulaires, syndicats patronaux, collectivités territoriales, installations aéroportuaires, PME/PMI, associations... Pour satisfaire cet objectif, il est indispensable de fédérer toutes les offres de formation à l'export sur ce périmètre, en identifiant les champs de compétence de chacune. Un management rationnel de l'ensemble des projets permettra une gestion plus harmonieuse par l'ensemble des partenaires. C'est la raison pour laquelle nous avons créé récemment, une association « ÉtudesExport », dont l'un des buts sera d'identifier, de répertorier et de coordonner les initiatives à l'export. À terme, notre volonté est de devenir une interface entre l'offre de formation et l'attente des PME/PMI d'un même territoire ou, pour filer la métaphore, « le Hub » de toutes les initiatives dans ce domaine. À l'horizon des trois ans, notre ambition serait de mobiliser une vingtaine d'enseignants pour coacher et accompagner une centaine d'étudiants autour de projets fédérant une cinquantaine d'entreprises ;

- le troisième est la confirmation de la puissance pédagogique de ce type de voyage. D'un point de vue humain, les étudiants se découvrent dans le management du projet et du groupe. Ils prennent confiance en eux dans une relation gagnant/gagnant qu'ils entretiennent avec l'entreprise et qui les valorisent. Mais surtout, ils s'étonnent de leur propre capacité à soutenir un rendez-vous dans un pays et une langue qui ne sont pas les leurs. Par nécessité, ils se frottent à de nouvelles cultures et habitudes qui les ouvrent à la différence, à la tolérance et l'humilité.

D'un point de vue de l'acquisition des savoirs, le management des projets par objectifs pousse les étudiants à utiliser pratiquement leurs cours théoriques et à vérifier, grandeur nature, la pertinence de ces derniers. Ce type de projet fait appel à de nombreux enseignements techniques mais contraint également les étudiants à connaître la culture, la géographie et l'histoire du pays visité.